

**Zarządzenie Nr 44/2012**  
**Wójta Gminy Naruszewo**  
**z dnia 24 września 2012 roku**  
**w sprawie wprowadzenia Procedur Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy**  
**w Naruszewie oraz wprowadzenia systemów kontroli zarządczej**  
**w gminnych jednostkach organizacyjnych.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.) w związku z art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. z 2001, Nr 142, poz. 1591 ze zm.) oraz Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) zarządzam co następuje:

**§1**

Wprowadzić Procedurę Kontroli Zarządczej obowiązującą w Urzędzie Gminy w Naruszewie w brzmieniu załącznika nr 1 do zarządzenia.

**§2**

Zobowiązuje się kierowników referatów do stosowania procedur kierowania działalnością i właściwego podziału obowiązków pomiędzy podległych pracowników zgodnie z wymogami niniejszej Procedury, jak również do sukcesywnego wdrażania standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych wydanych w Komunikacie przez Ministra Finansów.

**§3**

Zobowiązuje się kierowników jednostek budżetowych, instytucji kultury do opracowania własnych regulaminów kontroli zarządczej dostosowanych do specyfiki działalności. Procedura Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy w Naruszewie stanowi wytyczne do ich opracowania. Obowiązkiem Kierownika Jednostki jest zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej zgodnej ze standardami kontroli zarządczej, wydanymi przez Ministra Finansów. System kontroli zarządczej w jednostce jest oparty na procedurach, standardach i mechanizmach kontroli, które wdraża w życie jej kierownik stosownym zarządzeniem.

**§4**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Naruszewo.

**§5**

W sprawach nieuregulowanych niniejszym zarządzeniem zastosowanie mają przepisy ustaw regulujących zasady gospodarki finansowej i rachunkowości oraz akty wykonawcze do nich, a także regulacje wewnętrzne.

**§6**

Integralną częścią niniejszego zarządzenia są załączniki:

- 1) Regulamin Kontroli Zarządczej obowiązujący w Urzędzie Gminy w Naruszewie – załącznik nr 1;
- 2) System kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Naruszewie – załącznik nr 2;
- 3) Plan Kontroli Zarządczej na dany rok kalendarzowy – załącznik nr 3;
- 4) Upoważnienie do przeprowadzenia kontroli – załącznik nr 4;

- 5) Strategia zarządzania ryzykiem – załącznik nr 5;
- 6) Kwestionariusz samooceny – załącznik nr 6;
- 7) Wykaz dokumentów związanych z kontrolą zarządczą – załącznik nr 7;
- 8) Wzór rejestru ryzyka – załącznik nr 8.
- 9) Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej – załącznik nr 9..

**§7**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

*Wójt*

*mgr inż. Beata Pierścińska*

## **REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ** **obowiązujący w Urzędzie Gminy w Naruszewie**

### **§1**

Sprawne zarządzanie każdą organizacją wymaga stosowania działań kontrolnych, które są niezbędnym elementem procesu zarządzania. Zadaniem kontroli jest ustalenie stopnia i sposobu realizacji celów, które wyznaczono przy planowaniu i zarządzaniu jednostką. Powinna ona obejmować wszystkie istotne obszary działania.

### **§2**

1. Kontrola zarządcza to system mechanizmów, zasad i narzędzi służących zarządzaniu jednostką i osiągnięciu przez nią celów w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Obszar działań kontroli zarządczej jest bardzo szeroki. Łączy ona elementy kontroli funkcjonalnej, instytucjonalnej i samokontroli.
2. Obszary Kontroli Zarządczej:
  - a) środowisko wewnętrzne;
  - b) cele i zarządzanie ryzykiem;
  - c) mechanizmy kontroli;
  - d) informacja i komunikacja;
  - e) monitorowanie i ocena.

### **§3**

Funkcjonowanie kontroli zarządczej ma zapewnić w szczególności:

- a) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- b) skuteczność i efektywność działania;
- c) wiarygodność sprawozdań;
- d) ochronę zasobów;
- e) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania;
- f) efektywność i skuteczność przepływu informacji;
- g) zarządzanie ryzykiem.

### **§4**

1. Wśród celów kontroli zarządczej wyróżnić trzeba cel podstawowy, którym jest uzyskanie zapewnienia kierownika, iż założone cele zostaną osiągnięte.
2. Do innych celów należą:
  - a) prewencja, czyli zapobieganie w porę niepożądanym rezultatom poprzez właściwy podział obowiązków, rozważne cedowanie upoważnień do podejmowania zobowiązań, bieżąca kontrola wstępna operacji finansowych, identyfikacja ryzyka przy realizacji celów i zadań oraz sposobów ograniczania jego szkodliwego działania;
  - b) wykrywanie zdarzeń, które odbiegają od przyjętych kryteriów;
  - c) korekta parametrów systemu, by zapobiec przyszłym szkodom, stratom, bądź utracie dobrego wizerunku, a przede wszystkim popelnianiu dalszych błędów.

### **§5**

1. Kontrolę zarządczą w Urzędzie Gminy w Naruszewie sprawują:
  - 1) Wójt – w zakresie skuteczności osiągnięcia wyznaczonych celów;

- 2) Sekretarz – szczególnie w zakresie kontroli przestrzegania obowiązujących przepisów prawa;
  - 3) Skarbnik – szczególnie w zakresie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z uchwalonym budżetem zgodnie z art. 54 ust. 1 ustawy o finansach publicznych;
  - 4) Kierownicy referatów – prowadzą kontrolę funkcjonalną w sposób ciągły i bezpośredni w zakresie powierzonych im zadań i obowiązków, wykonując cele i zadania wynikające z zakresu działania referatu zgodnie z określonymi procedurami. Korzystają w działaniach kontrolnych ze standardów kontroli zarządczej, wydanych przez Ministra Finansów w odniesieniu do sektora finansów publicznych;
  - 5) Komisja Inwentaryzacyjna – w zakresie inwentaryzowanych składników majątkowych;
  - 6) Pracownicy – liderzy, wskazani przez kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu Gminy w Naruszewie.
2. Ponadto formami kontroli uzupełniającymi system kontroli zarządczej są:
- 1) Samokontrola (sposób organizacji pracy umożliwiający wykonującemu sprawdzenie i ewentualną korektę własnych poczynań);
  - 2) Monitoring (stała obserwacja i rejestracja określonych odchyień od ustalonych wielkości);
  - 3) Kontrola dyscypliny pracy.

Organizację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Naruszewie przedstawia załącznik nr 2 do zarządzenia Wójta w sprawie wprowadzenia Procedur Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy w Naruszewie oraz wprowadzenia systemów kontroli zarządczej w gminnych jednostkach organizacyjnych.

#### §6

1. Systemy kontroli zarządczej tworzone w komórkach Urzędu uwzględniają procedury dla operacji gospodarczych, finansowych i procesów tam zachodzących, niezbędnych do wykonywania określonych zadań.
2. Pisemne procedury są aktami zarządzania wewnętrznego. Do najistotniejszych należą:
  - procedury kontroli finansowej;
  - procedury wydawania decyzji administracyjnych;
  - procedury w postępowaniu o udzielanie zamówień publicznych.
3. Przyjęte pisemne procedury mogą być przedstawione w formie opisowej, tabelarycznej oraz graficznej. Również do procedur zaliczyć można wewnętrzne instrukcje i regulaminy.
4. Urząd posiada ewidencję stosowanych procedur stanowiącą załącznik do zarządzenia wprowadzającego w życie system kontroli zarządczej i stanowi zdefiniowane wewnątrz Urzędu mechanizmy kontroli, służące ocenie i analizie realizacji procesów w poszczególnych zadaniach wpisanych w cykle decyzyjne.

#### §7

Przy konstruowaniu systemów kontroli zarządczej uwzględnia się standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych wydane przez Ministra Finansów. Standardy są wskazówkami, zbiorem zaleceń do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej.

## §8

1. Ocena systemu kontroli zarządczej polega na ustaleniu, czy system ten funkcjonuje w sposób ciągły, a także, czy jest adekwatny, kompleksowy, efektywny, skuteczny oraz szczelny.
  - ✓ **adekwatny system kontroli** to taki, w którym ilość kontroli w stosunku do określonych zadań jest wystarczająca. Oznacza to, że ilość kontroli w procesach i operacjach nie jest nadmierna, jak również nie jest za mała;
  - ✓ **kompleksowy system kontroli** oznacza, że przyjęte procedury jasno i zrozumiale wskazują na poszczególne etapy realizowanych procesów i operacji w jednostce;
  - ✓ **efektywny system kontroli** to system, w którym w porę wykrywa się błędy;
  - ✓ **szczelny system kontroli** to taki, w którym brak jest białych plam, tj. wszystkie operacje są sprawdzane.
2. Przy dokonywanej ocenie istotnym jest również fakt, w jakim stopniu kierownicy wykorzystują wyniki sprawowanej kontroli zarządczej do uzyskania racjonalnej pewności, że w toku realizacji poszczególnych cykli decyzyjnych, osiągnięte będą zamierzone przez nich rezultaty.

## §9

1. Kontrolę instytucjonalną prowadzi się w odniesieniu do komórek Urzędu Gminy oraz jednostek organizacyjnych Gminy. Kontrola ta ma charakter kontroli powykonawczej „ex-post”. Wybrane do kontroli zagadnienia dotyczą głównie gospodarki środkami publicznymi, rachunkowości, zamówień publicznych i gospodarki mieniem. Ma na celu w szczególności uzyskanie zapewnienia, iż podmioty kontrolowane przestrzegają zasad celowego i oszczędnego dokonywania wydatków oraz jawności, przejrzystości i terminowości realizacji zadań. Ma ona jednocześnie ocenić stopień realizacji celów przez kontrolowaną jednostkę.
2. Kontrola instytucjonalna Urzędu Gminy prowadzona może być przez osobę zewnętrzną. Kontrola ciągła może być prowadzona w jednostkach budżetowych i w samorządowych instytucjach kultury jeżeli podmiot kontrolowany wyrazi stosowną zgodę lub pozwalają na to przepisy szczególne, w zakresie w jakim jednostki te:
  - ✓ wykonują zadania zlecone lub powierzone przez Gminę Naruszewo;
  - ✓ wykonują zadania publiczne na rzecz Gminy Naruszewo;
  - ✓ działają z udziałem mienia komunalnego Gminy Naruszewo, albo rozporządzają takim mieniem;
  - ✓ korzystają z dotacji, subwencji oświatowej lub innej pomocy finansowej przyznanej przez Wójta Gminy Naruszewo lub korzystają z gwarancji czy poręczeń udzielonych przez Gminę Naruszewo;
  - ✓ mają zobowiązania finansowe wobec Gminy Naruszewo.

## §10

Kontrolę wobec jednostek podległych lub nadzorowanych prowadzi Skarbnik Gminy Naruszewo w odniesieniu do wykonywania budżetu oraz planu finansowego dla zadań zleconych Gminie Naruszewo oraz prowadzonej działalności finansowej przez jednostki organizacyjne Gminy.

### §11

Kierownicy Referatów i pracownicy komórek organizacyjnych Urzędu prowadzą kontrolę w stosunku do jednostek podporządkowanych w zakresie właściwości rzeczowej, określonej w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu, w tym z tytułu nadzoru.

### §12

Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne zdarzenia winny być rzetelnie dokumentowane. Dokumentacja powinna być pełna, umożliwiającą prześledzenie każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie trwania i po zakończeniu. Operacje finansowe, gospodarcze i inne znaczące zdarzenia należy rejestrować w wymaganych terminach i prawidłowo klasyfikować.

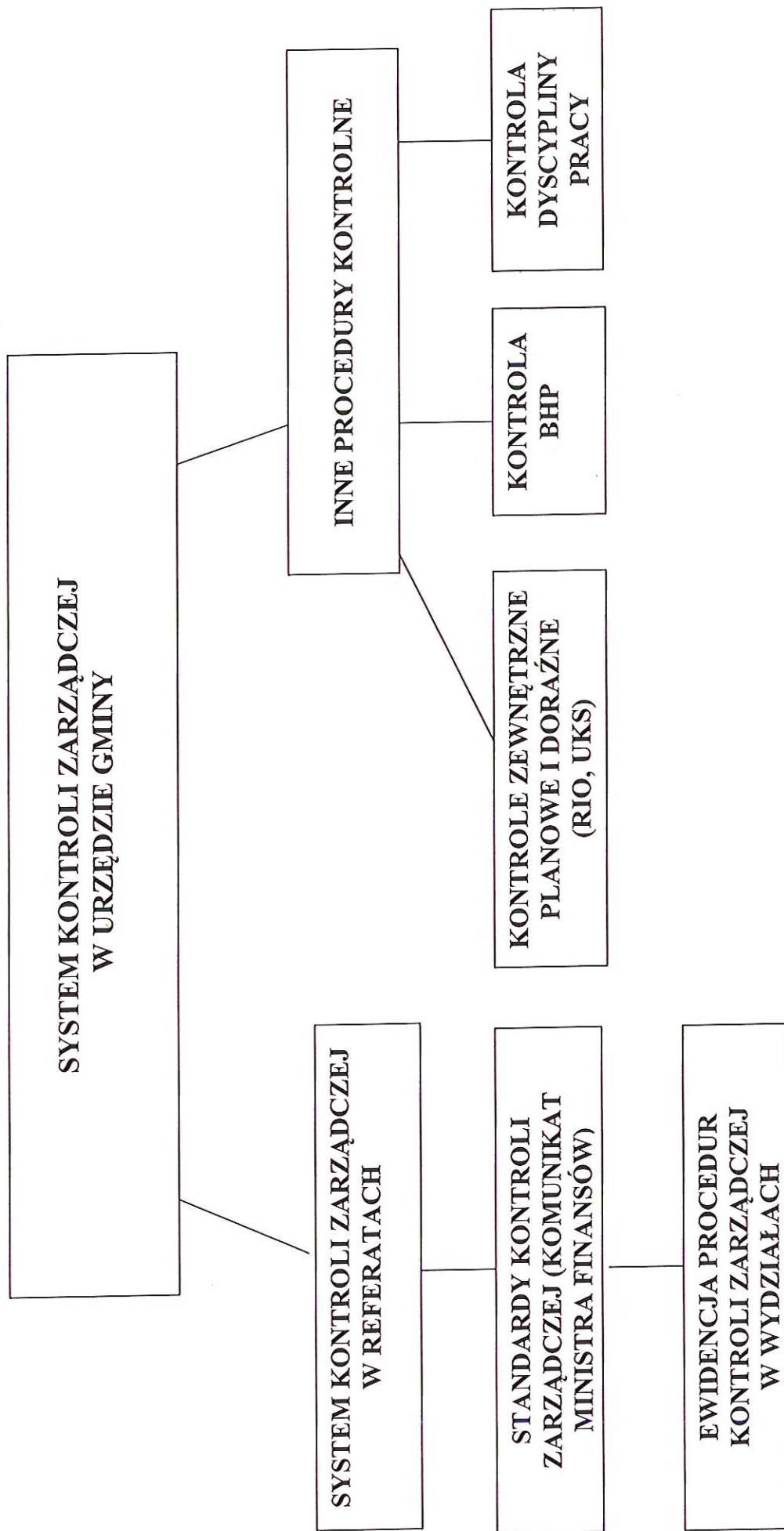
### §13

Zasady kontroli dowodów księgowych i innych dokumentów określają: Polityka Rachunkowości, Instrukcja Inwentaryzacyjna, Kasowa i inne wprowadzone Zarządzeniem Wójta Gminy Naruszewo akty normatywne.

Wójt

  
mgr inż. Beata Pierścińska

Załącznik nr 2  
do Zarządzenia nr 44/2012  
Wójta Gminy Naruszewo  
z dnia 24 września 2012 r.



Załącznik nr 3  
do Zarządzenia nr 44/2012  
Wójta Gminy Naruszewo  
z dnia 24 września 2012 r.

**PLAN KONTROLI ZARZĄDCZE NA ROK .....**

<b>Lp.</b>	<b>Planowany kwartał</b>	<b>Nazw i adres jednostki kontrolowanej</b>	<b>Nazwisko kontrolującego</b>	<b>Ilość dni</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				



Załącznik nr 4  
do Zarządzenia nr 44/2012  
Wójta Gminy Naruszewo  
z dnia 24 września 2012 r.

**UPOWAŻNIENIE**  
**do przeprowadzenia kontroli nr .....**

Na podstawie art. 33 ust. 1 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 ze zm.)

**POLECAM**

.....  
(imię i nazwisko pracownika, stanowisko służbowe w Urzędzie Gminy)

przeprowadzić kontrolę planową w zakresie kontroli zarządczej w:

.....  
(nazwa i adres kontrolowanej jednostki)

w dniach .....

Kontrolujący/a upoważniony/a jest do wstępu i poruszania się po terenie jednostki bez potrzeby uzyskania przepustki.

## **STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

### **I. Definicje**

#### **§1**

Przez użyte w „Strategii” określenia, należy rozumieć:

- 1) ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych na Urząd zadań.
- 2) zarządzanie ryzykiem to podejmowanie działań mających na celu:
  - a) rozpoznanie;
  - b) ocenę;
  - c) kontrolę podjętych działań;
  - d) nadzór i monitorowanie.

### **II. Istota zarządzania ryzykiem**

#### **§2**

1. Możliwość występowania ryzyka w osiągnięciu celów i realizacji zadań skłania Urząd do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.
2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.
3. Ryzyka ze względu na kształtujące czynniki dzielimy na:
  - 1) zewnętrzne – jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;
  - 2) wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.
4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Urzędzie dokonuje się ponadto podziału ryzyk na:
  - 1) operacyjne;
  - 2) strategiczne;a ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia:
  - 1) wysokie;
  - 2) średnie;
  - 3) niskie.

#### **§3**

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie się przed jego skutkami poprzez:

1. Rozpoznanie - czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Urzędu i dokonywani ich pomiaru;
2. Ocenę ryzyka – przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka jakie podlega ocenie;

3. Zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnych i zarządczych;
4. Kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

#### §4

1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Urzędzie obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk w celu określenia, czy dane ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka w zakresie istotności nadana przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu uległa zmianie.
2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

### III. Mechanizmy zarządzania ryzykiem

#### §5

1. W oparciu o matematyczną analizę ryzyka w ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach i programach. Reakcja w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka (z dużą wagą istotności) podejmowana będzie na podstawie uzyskanych wyników z analizy ryzyka.
2. W Urzędzie reakcje na ryzyka mogą polegać w szczególności na:
  - 1) tolerowaniu – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone;
  - 2) przeniesieniu – dotyczyć to będzie pewnej kategorii ryzyk w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie usług na zewnątrz;
  - 3) wycofaniu się – dotyczyć to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu;
  - 4) przeciwdziałaniu – dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

#### §6

1. Kierownik jednostki przeciwdziała negatywnym skutkom zdefiniowanych ryzyk oraz dokonuje analizy obszarów wrażliwych w Urzędzie w szczególności takich jak:
  - 1) gospodarka środkami finansowym;
  - 2) wydatki majątkowe;
  - 3) wiarygodność sporządzanych sprawozdań;
  - 4) realizacja zamówień publicznych;
  - 5) zgodność działalności Urzędu z wymogami prawnymi i regulacjami wewnętrznymi;
  - 6) komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
  - 7) aktywna współpraca z organizacjami;
  - 8) terminowe realizowanie nałożonych zadań;
  - 9) bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych;
  - 10) trudności w pozyskiwaniu kadry o najwyższych kwalifikacjach.

#### IV. Zasady zarządzania ryzykiem

##### §7

Zasady zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka reguluje niniejsza „Strategia” oraz zatwierdzone zarządzenia, instrukcje, regulaminy i procedury wewnętrzne.

##### §8

Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie realizowane jest poprzez:

- 1) gromadzenie informacji dotyczących ryzyk;
- 2) ograniczenie ryzyk powstających w działalności jednostki do akceptowalnego poziomu, wykorzystując do tego celu informacje otrzymane od kierowników komórek organizacyjnych Urzędu;
- 3) podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń;
- 4) ograniczenie (eliminowanie) negatywnych skutków ryzyk.

##### §9

Wzór rejestru ryzyka oraz „Kwestionariusz samooceny” stanowią załącznik do zarządzenia.

*Wójt*

*mgr inż. Beata Pierścińska*

### Kwestionariusz samooceny

Proszę zakreślić tę odpowiedź, która najbardziej precyzyjnie oddaje Pani/Pana reakcję na każde z poniższych stwierdzeń:  
Zaznacz odpowiedź „tak”, „nie” lub „trudno to ocenić”

### ZAGADNIENIA PODLEGAJĄCE OCENIE

#### Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – pracownicy jednostki

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić
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/a były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			

10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia urzędu ?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
13.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <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 organizacyjnej (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?			
16.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie (np. poprzez intranet)?			
18.	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?			
19.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			

20.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
22.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy?			
23.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
24.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?			
25.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?			
26.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?			
29.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników urzędu z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?			

**Ankieta do samooceny kontroli zarządczej  
– kierownicy komórek organizacyjnych**

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić
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 Gminy w Naruszewie?			
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników z Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć 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 celów i zadań komórki?			
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom w Pani/Pana komórce organizacyjnej następuje zawsze w drodze pisemnej?			
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia urzędu 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.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej w bieżącym roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?			
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez 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 Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
24.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
25.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie (np. poprzez intranet)?			
26.	Czy w urzędzie zostały zapewnione mechanizmy (procedury) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)? <i>(jeśli TAK – proszę przejść do następnego pytania, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 28)</i>			
27.	Czy pracownicy Pani/Pana komórki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi utrzymaniu działalności na wypadek awarii?			
28.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?			
29.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
30.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?			
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 urzędzie w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?			
34.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?			

35.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania urzędu?			
-----	---	--	--	--

Załącznik nr 7  
do Zarządzenia Nr 44/2012  
Wójta Gminy Naruszewo  
z dnia 24 września 2012 r.

**Wykaz dokumentów związanych z kontrolą zarządczą**

LP	Nazwa dokumentu związanego z kontrolą zarządczą

.....  
(data i podpis osoby sporządzającej)

Załącznik nr 8  
do Zarządzenia nr 44/2012  
Wójta Gminy Naruszewo  
z dnia 24 września 2012 r.

**Wzór rejestru ryzyka**

Obszar	Identyfikacja ryzyka nieodłącznego			Analiza ryzyka nieodłącznego		Identyfikacja ryzyka rezydualnego		Analiza ryzyka rezydualnego		Postępowanie z ryzykiem
	Zdarzenie	Następstwo (N)	Prawdopodobieństwo (P)	Ocena (N)	Ocena (P)	Następstwo (N)	Prawdopodobieństwo (P)	Ocena (N)	Ocena (P)	

.....  
(data i podpis osoby sporządzającej)

.....  
miejsowość , dnia

## OŚWIADCZENIE O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Ja, niżej podpisany/a .....  
imię nazwisko

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej tj: działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi.
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji
- zarządzania ryzykiem

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce/referacie

.....  
nazwa jednostki organizacyjnej/ referatu

W zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, iż:

1. informacje zawarte w sprawozdaniu z wykonania działalności za rok ..... przedstawiają prawdziwy i rzetelny obraz sytuacji jednostki/referatu/stanowiska<sup>1</sup>
2. posiadam wystarczającą pewność iż zasoby przydzielone do realizacji zadań w jednostce określonych w sprawozdaniu z wykonania planu działalności zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania

---

<sup>1</sup> Niepotrzebne skreslić

finansowego oraz, że procedury kontroli zarządczej są ustanowione i zapewniają realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem i wewnętrznymi regulacjami oraz zasadami etycznego postępowania.

3. posiadam wystarczającą pewność z zastrzeżeniami iż zasoby przydzielone do realizacji zadań w jednostce określonych w sprawozdaniu z wykonania planu działalności zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego oraz, że procedury kontroli zarządczej są ustanowione i zapewniają realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem i wewnętrznymi regulacjami oraz zasadami etycznego postępowania.
4. Zastrzeżenia dotyczą następujących obszarów działalności jednostki/referatu/stanowiska:

.....  
(w tym miejscu kierownik jednostki/referatu/stanowiska może przedstawić istotne ryzyka lub słabości kontroli zarządczej, które  
.....  
zostały zidentyfikowane w określonych obszarach działalności jednostki/referatu/stanowiska wraz opisem działań planowanych  
lub podjętych w celu ograniczenia tych ryzyk lub słabości kontroli zarządczych )  
.....  
.....  
.....

5. Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z :

- samooceny
- pracy audytu wewnętrznego
- instytucjonalnej kontroli wewnętrznej
- wyników kontroli zewnętrznych
- monitoringu realizacji zadań i celów
- innych źródeł informacji :

.....

Oświadczam, iż nie posiadam informacji, które nie zostały umieszczone w sprawozdaniu, a które mogłyby negatywnie wpływać na obraz sytuacji w jednostce.

.....  
( podpis i pieczęć )