

KZ.065.1.2024

**Informacja
o wynikach samooceny
kontroli zarządczej
w Urzędzie Miejskim w Kole
za 2023 rok**



Koło, 12 kwietnia 2024 r.

Wstęp

Kontrola zarządcza stanowi istotny element skutecznego i efektywnego zarządzania w instytucjach administracji publicznej. W kontekście zapewnienia transparentności, odpowiedzialności oraz optymalnego wykorzystania zasobów publicznych, samoocena kontroli zarządczej staje się nieodzownym narzędziem identyfikacji mocnych stron i obszarów do poprawy w funkcjonowaniu urzędu.

Poprzez analizę istniejących procedur oraz praktyk dążymy do zapewnienia skutecznego zarządzania zasobami publicznymi, minimalizacji ryzyka oraz podniesienia standardów kontroli zarządczej. W świetle poprzedniej samooceny za 2022 rok, która wykazała pewne obszary wymagające ulepszeń, niniejsza informacja skupia się głównie na analizie tych konkretnych obszarów.

Metodologia

Samoocena kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole przeprowadzana jest corocznie. Metodą zbierania danych podczas samooceny było wykorzystanie specjalnie przygotowanych ankiet. Ankiety zostały opracowane w celu pozyskania opinii pracowników urzędu na temat różnych aspektów jego działalności oraz oceny efektywności działań, a w rezultacie uzyskanie zapewnienia o stanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole za rok 2023. Ankiety zaprojektowano w sposób umożliwiający zbieranie konstruktywnej informacji na temat zarządzania, komunikacji, efektywności oraz propozycji udoskonaleń.

Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole za 2023 rok przeprowadzona została w oparciu o „Ankiety do samooceny kontroli zarządczej”, wg wzoru stanowiącego Załącznik Nr 1 i 2 do [Zarządzenia Nr OA.0050.81.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 29.08.2023 r. zmieniającego zarządzenie Nr OA.0050.217.2017 Burmistrza Miasta Koła z dnia 21.12.2017 r. zmieniającego zarządzenie Nr OA. 0050.132.2016 Burmistrza Miasta Koła z dnia 27.09.2016 r.](#) Ankiety zostały dystrybuowane wśród kierowników komórek organizacyjnych oraz pozostałych pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych za pośrednictwem poczty elektronicznej. Każdy urzędnik otrzymał link do ankiety:

- ✓ osoby zajmujące stanowiska kierownicze:
<https://forms.gle/56gkN16wZshPNsid9>
- ✓ pozostałe osoby zajmujące stanowiska urzędnicze:
<https://forms.gle/5Z8Z575sfemsKVZq7>

Pytania zostały pogrupowane zgodnie z obszarami kontroli zarządczej: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja

oraz monitorowanie i ocena. Pracownicy mieli możliwość anonimowego udziału w badaniu, co miało zachęcić do szczerych odpowiedzi.

Podstawą udokumentowania samooceny jest zestawienie wyników ankiet. Samoocena za 2023 rok objęła 69 pracowników Urzędu Miejskiego w Kole, w tym 15 kierowników komórek organizacyjnych i opierała się na subiektywnej ocenie ankietowanych.

W przeprowadzonym badaniu udział wzięło:

- 6 kierowników komórek organizacyjnych, co stanowi 40 % kadry kierowniczej, do której skierowano badanie,
- 23 pozostałych urzędników, co stanowi 42,59 % pracowników, do których skierowano badanie.

Ogółem w samoocenie wzięło udział 42,03 % urzędników, co może wpłynąć na reprezentatywność wyników. Taka uwaga pozwala zachować uczciwość i przejrzystość w niniejszej prezentacji.

Na podstawie wygenerowanych zbiorczych raportów, zawierających dane ze wszystkich prawidłowo złożonych ankiet, sporządzono zestawienie wyników ankiet samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w 2 grupach respondentów dla Urzędu Miejskiego w Kole za 2023 rok (kadry kierowniczej i pracowników). Wydruki ankiet, potwierdzenia wysyłki na adres poczty elektronicznej oraz potwierdzenia odczytu zostały załączone do niniejszej informacji.

Analiza wyników

A. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Środowisko wewnętrzne stanowi kluczowy element systemu kontroli zarządczej w urzędzie, mający istotny wpływ na skuteczność i efektywność zarządzania oraz realizację celów. Elementy środowiska wewnętrznego, które są szczególnie istotne w kontekście kontroli zarządczej, obejmują cztery standardy zawarte w komunikacie Ministra Finansów:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych,
- 2) kompetencje zawodowe,
- 3) struktura organizacyjna,
- 4) delegowanie uprawnień.

➤ Przestrzeganie wartości etycznych

Określa zasady postępowania, które pracownicy administracji publicznej powinni stosować we wszystkich swoich działaniach. Dotyczy to m.in. uczciwości, bezstronności, lojalności oraz poszanowania praw i godności innych osób. W ramach tego standardu pracownicy są zobowiązani do podejmowania decyzji zgodnie z najwyższymi standardami moralnymi oraz unikania konfliktów interesów. Działania zgodne z tym standardem mają na celu budowanie zaufania społecznego oraz zapewnienie przejrzystości i uczciwości w działaniach administracji publicznej.

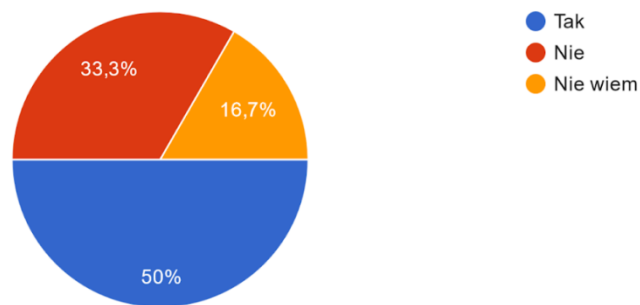
Zasady etyczne dla pracowników Urzędu Miejskiego w Kole, będących pracownikami samorządowymi określają przepisy odrębne, w szczególności: ustawa o pracownikach samorządowych, kodeks pracy i kodeks postępowania administracyjnego. Zasady etyczne dla pracowników urzędu określa także Kodeks etyczny wprowadzony zarządzeniem nr OA.0050.132.2016 Burmistrza Miasta Koła z dnia 27 września 2016 roku w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole i stanowiący załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

Wyniki z badania ankietowego (Środowisko wewnętrzne; przestrzeganie wartości etycznych):

Ankiety skierowane do Kierowników:

1. Czy Pana/Pani zdaniem potrzebne są dodatkowe działania mające na celu skuteczne promowanie i przestrzeganie wartości etycznych w Urzędzie?

6 odpowiedzi



2. Jakie działania, mogą zostać podjęte w celu skutecznego promowania i przestrzegania wartości etycznych w Pana/Pani jednostce? (opcjonalnie)

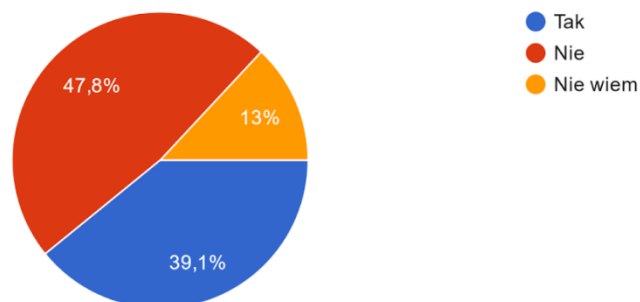
3 odpowiedzi:

- ✓ budowanie szacunku i odpowiedzialności wobec siebie
- ✓ motywowanie pracowników poprzez szkolenia i spotkania
- ✓ szkolenia, spotkania omawiające problematykę

Ankiety skierowane do Pracowników:

1. Czy Pana/Pani zdaniem potrzebne są dodatkowe działania mające na celu skuteczne promowanie i przestrzeganie wartości etycznych w Urzędzie?

23 odpowiedzi



2. Jakie działania, mogą zostać podjęte w celu skutecznego promowania i przestrzegania wartości etycznych w Pana/Pani jednostce? (opcjonalnie)

2 odpowiedzi:

- ✓ nie wiem
- ✓ szkolenie

➤ **Kompetencje zawodowe**

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.

Zgodnie z art. 24 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, jednym z obowiązków pracowników samorządowych jest stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Art. 29 ust 1 ustawy wskazuje, że pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych, natomiast art. 29 ust. 2 nakłada obowiązek zabezpieczenia w planach finansowych jednostek środków finansowych na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych. W Urzędzie Miejskim w Kole obowiązują:

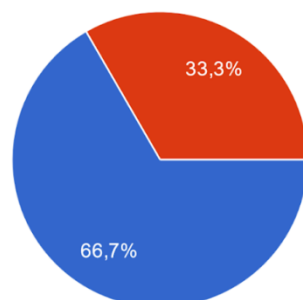
- ✓ [zarządzenie Nr OA.0050.13.2019 Burmistrza Miasta Koła z dnia 30 stycznia 2019 r. w sprawie regulaminu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miejskiego w Kole](#)
- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.2.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 26 stycznia 2022 r. w sprawie regulaminu naboru kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miejskim w Kole](#)
- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.25.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 30 października 2023 r. w sprawie ustalenia regulaminu przeprowadzenia służby przygotowawczej oraz organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Urzędzie Miejskim w Kole](#)

Wyniki z badania ankietowego (Środowisko wewnętrzne; kompetencje zawodowe):

Ankiety skierowane do Kierowników:

3. Czy pracownicy aktywnie sygnalizują Panu/Pani chęć udziału w szkoleniach lub wyrażają potrzebę rozwoju kompetencji zawodowych?

6 odpowiedzi



- Tak, pracownicy aktywnie sygnalizują swoje potrzeby w tej kwestii
- Tak, ale nie wszyscy pracownicy
- Rzadko, tylko nieliczni pracownicy wyrażają chęć udziału w szkoleniach lub rozwoju
- Zupełnie nie, pracownicy nie sygnalizują chęci udziału w szkoleniach ani potrzeb rozwoju

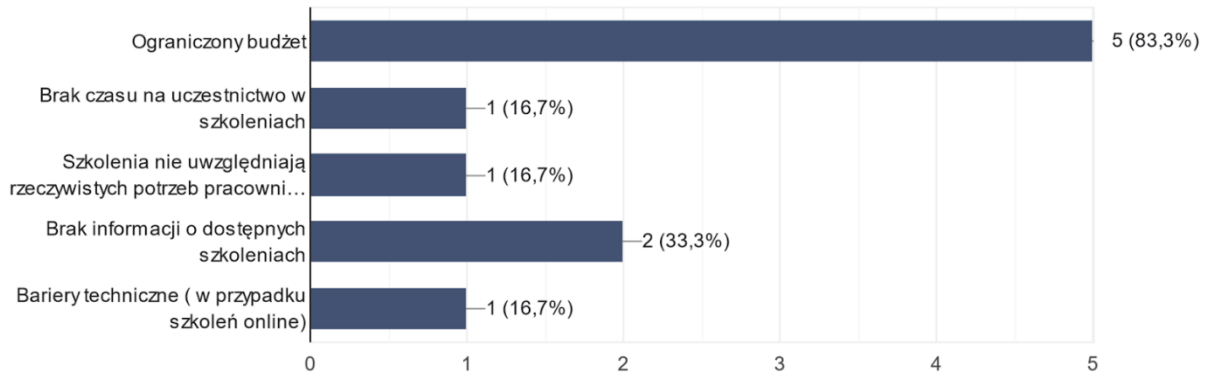
4. Czy zna Pan/Pani oczekiwania pracowników w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego?

6 odpowiedzi



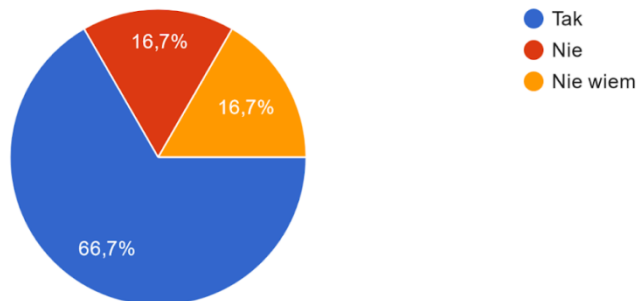
5. Czy istnieją jakieś ograniczenia/przeszkody, które utrudniają zapewnienie wystarczającej liczby szkoleń dla pracowników Urzędu? Proszę wskazać .../Pani zdaniem wpływają na dostępność szkoleń.

6 odpowiedzi



6. Czy są podejmowane działania , które mają na celu poprawę dostępności i oferty szkoleniowej w Urzędzie?

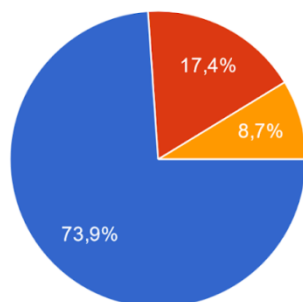
6 odpowiedzi



Ankiety skierowane do Pracowników:

3. Czy Pan/Pani aktywnie sygnalizuje przełożonemu chęć udziału w szkoleniach lub wyraża potrzebę rozwoju kompetencji zawodowych?

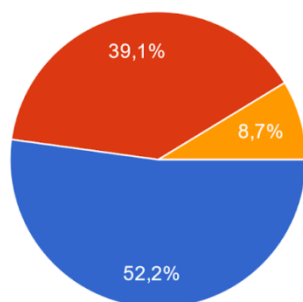
23 odpowiedzi



- Tak, aktywnie sygnalizuję swoje potrzeby w tej kwestii
- Czasami, ale zazwyczaj oczekuję, że inicjatywa przyjdzie od przełożonego
- Rzadko, tylko wtedy, gdy widzę wyjątkowe szkolenie lub okazję do rozwoju
- Zupełnie nie, zwykle nie wyrażam swoich potrzeb w tej kwestii

4. Czy Pan/Pani miał/(a) możliwość omówienia z przełożonym swoich oczekiwań w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego?

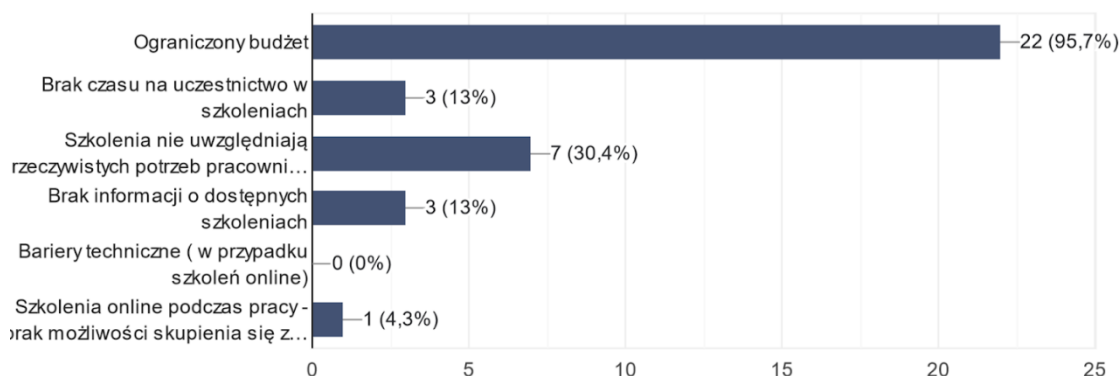
23 odpowiedzi



- Tak, miałem/(am) możliwość omówić z przełożonym moje oczekiwania
- Rzadko, miałem/(am) tylko kilka okazji do omówienia moich oczekiwań
- Zupełnie nie, nie miałem takiej możliwości

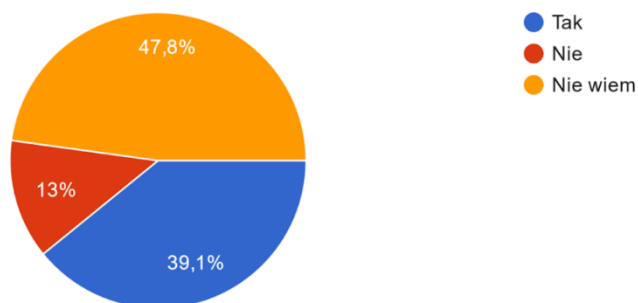
5. Czy istnieją jakieś ograniczenia/przeszkody, które utrudniają zapewnienie wystarczającej liczby szkoleń dla pracowników Urzędu? Proszę wskazać .../Pani zdaniem wpływają na dostępność szkoleń.

23 odpowiedzi



6. Czy są podejmowane działania , które mają na celu poprawę dostępności i oferty szkoleniowej w Urzędzie?

23 odpowiedzi



➤ Struktura organizacyjna

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.

W Urzędzie Miejskim w Kole obowiązuje Regulamin Organizacyjny nadany [zarządzeniem Nr OA.120.14.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 20 czerwca 2022 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Kole](#) oraz [zarządzenie Nr OA.120.21.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 18 lipca 2022 r. zmieniające zarządzenie Nr OA.120.14.2022 w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Kole](#)

Układ hierarchiczny, podział kompetencji i odpowiedzialności, oraz sposób organizacji pracy ma wpływ na efektywność działań oraz przepływ informacji w urzędzie.

➤ Delegowanie uprawnień

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.

Delegowanie uprawnień we wszystkich wydziałach urzędu i na samodzielnych stanowiskach pracy odbywa się po uzgodnieniu z bezpośrednim przełożonym i z burmistrzem poprzez upoważnienia i pełnomocnictwa na piśmie. Upoważnień i pełnomocnictw udziela Burmistrz Miasta Koła lub osoba upoważniona do wykonywania tych czynności w jego imieniu.

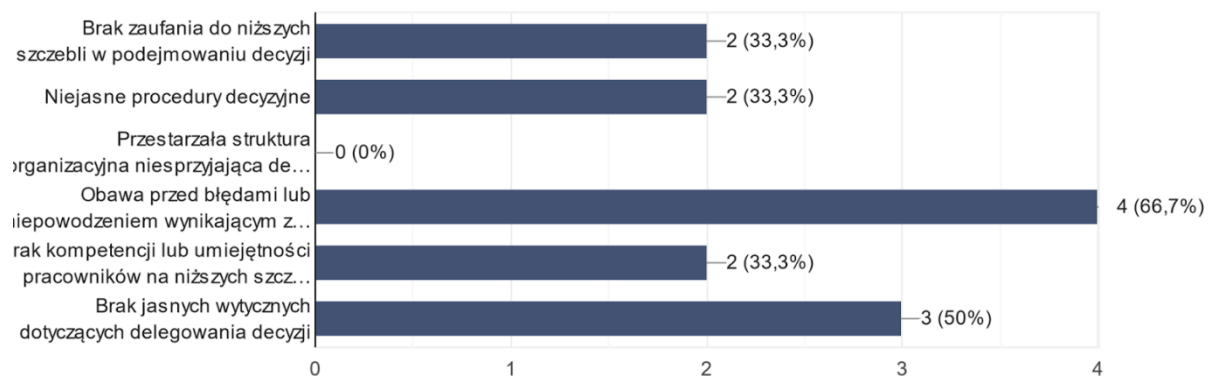
W urzędzie prowadzi się rejestr wszystkich upoważnień i pełnomocnictw. Rejestr prowadzony jest przez Wydział Organizacyjno- Administracyjny.

Zasady wydawania i rejestracji upoważnień i pełnomocnictw dla pracowników Urzędu Miejskiego w Kole oraz Dyrektorów/Kierowników gminnych jednostek organizacyjnych zostały wprowadzone [zarządzeniem Nr OA.0050.198.2019 Burmistrza Miasta Koła z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie zasad wydawania i rejestracji upoważnień i pełnomocnictw w Urzędzie Miejskim w Kole.](#)

Wyniki z badania ankietowego (Środowisko wewnętrzne; delegowanie uprawnień):

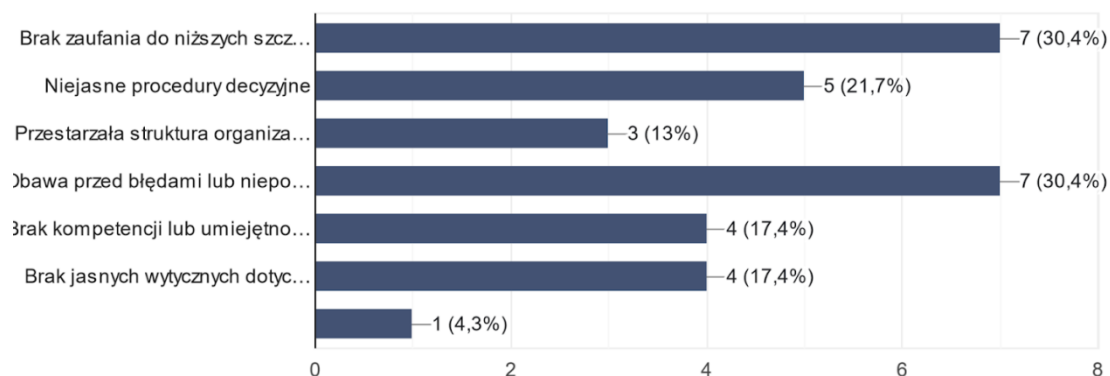
Ankiety skierowane do Kierowników:

7. Co Pana/Pani zdaniem stanowi przeszkodę lub powód, że uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze nie są delegowane na niższe szczeble Pana/Pani jednostki?
6 odpowiedzi



Ankiety skierowane do Pracowników:

7. Co Pana/Pani zdaniem stanowi przeszkodę lub powód, że uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze nie są delegowane na niższe szczeble Pana/Pani jednostki?
23 odpowiedzi



WNIOSKI z badania – A. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Osoby na stanowiskach kierowniczych (50% ankietowanych) wskazały, że istnieje potrzeba dodatkowych działań mających na celu skuteczne promowanie i przestrzeganie wartości etycznych. Podobnie uważa 39,1 % ankietowanych pracowników. 83,3 % osób na

stanowiskach kierowniczych wskazało, że główną przyczyną niewystarczającego udziału w szkoleniach jest ograniczony budżet. Podobnie uważa 95,7 % pracowników. 30,4 % pracowników uznało, że szkolenia nie uwzględniają ich rzeczywistych potrzeb. Z badania wynika, że kierownicy komórek organizacyjnych znają oczekiwania pracowników w zakresie szkoleń, a pracownicy aktywnie sygnalizują swoje potrzeby w tej kwestii. Większość ankietowanych pracowników odpowiedziało, że aktywnie sygnalizują przełożonemu swoje potrzeby szkoleniowe. Jednak 39,1 % pracowników uważa, że rzadko ma możliwość omówienia z przełożonym swoich oczekiwań, a 8,7 % w ogóle takiej możliwości nie miało. Osoby na stanowiskach kierowniczych (aż 66,7% ankietowanych) wskazały, że podejmowanie decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze nie jest delegowane na niższe szczeble jednostki z powodu obawy przed błędami lub niepowodzeniem. Podobnie uważa 7 z 23 ankietowanych pracowników. 50 % kierowników wskazuje brak jasnych wytycznych dotyczących delegowania uprawnień, a 30,4 % pracowników uważa, że powodem jest brak zaufania do niższych szczebli.

B. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Jasne określenie misji może sprzyjać ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany.

➤ Misja

Należy rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji. Misja ministerstwa powinna odnosić się do działów administracji rządowej kierowanych przez ministra, a misja urzędu jednostki samorządu terytorialnego odpowiednio do tej jednostki.

Misja urzędu wynika w szczególności z ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (art. 6-8 w związku z art. 30 i 33 ustawy).

Ponadto zadania urzędu są ściśle określone w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miejskiego w Kole

➤ Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane. Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub

osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

Zgodnie z zarządzeniem nr OZ.0050.132.2016 Burmistrza Miasta Koła z dnia 27 września 2016 roku w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole (ze zmianami) , zdefiniowano cele i zadania urzędu na podstawie planów komórek organizacyjnych w formie [Planu działalności na rok 2023](#), który został zatwierdzony przez Burmistrza Miasta Koła.

Cele i zadania są określane w corocznej uchwale budżetowej, uchwale w sprawie wieloletniej prognozy finansowej oraz uchwałach w sprawie określonych programów.

Budżet na 2023 rok został uchwalony przez Radę Miejską Koła [uchwałą Nr LX/602/2023 Rady Miejskiej Koła z dnia 19 stycznia 2023 r. w sprawie budżetu miasta Koła na 2023 rok](#) (ze zmianami wprowadzonymi przez Radę Miejską w trakcie roku budżetowego).

Wieloletnia Prognoza Finansowa na lata 2023 – 2028 została uchwalona przez Radę Miejską Koła [uchwałą Nr LX/601/2023 Rady Miejskiej Koła z dnia 19 stycznia 2023 r. w sprawie Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Koła na lata 2023-2028](#) (ze zmianami wprowadzonymi przez radę miejską w trakcie roku budżetowego).

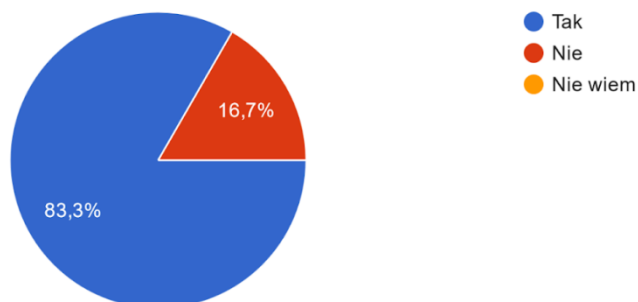
Monitorowanie wykonania zadań określonych w budżecie miasta na rok 2023 przebiegało na bieżąco. W ramach kontroli zarządczej burmistrz inicjował niezbędne zmiany w budżecie miasta, uchwalane następnie przez Radę Miejską Koła. W ramach kontroli zarządczej i posiadanych upoważnień burmistrz dokonywał zmian w budżecie miasta oraz w planach finansowych ustalonych dla urzędu i pozostałych jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Koło.

Wyniki z badania ankietowego (Cele i zarządzanie ryzykiem; określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji):

Ankiety skierowane do Kierowników:

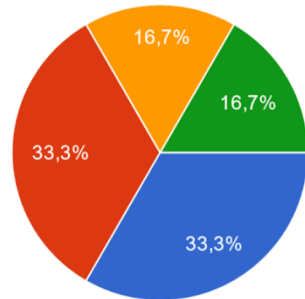
8. Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej cele i zadania są jasno i precyzyjnie określone oraz dostatecznie zrozumiane przez pracowników?

6 odpowiedzi



9. Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej podejście do oceny stopnia realizacji założonych celów jest adekwatne i oparte na miarodajnych wskaźnikach wyników?

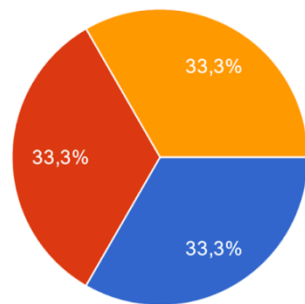
6 odpowiedzi



- Tak
- Tak, ale istnieją pewne obszary, które można poprawić
- Nie jestem pewny/a, czy podejście jest w pełni adekwatne
- Nie, podejście do oceny nie jest adekwatne i brakuje miarodajnych wskaźników

10. Czy wyniki oceny realizacji założonych celów są odpowiednio wykorzystywane do podejmowania decyzji w Pana/Pani jednostce?

6 odpowiedzi

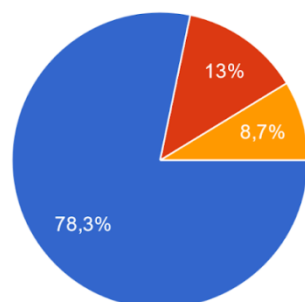


- Tak, wyniki oceny są aktywnie wykorzystywane do podejmowania decyzji
- Tak, ale nie zawsze wpływają na podejmowanie decyzji
- Nie, wyniki oceny rzadko wpływają na proces podejmowania decyzji
- Nie, wyniki oceny nie są w ogóle wykorzystywane do podejmowania decyzji

Ankiety skierowane do Pracowników:

8. Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej cele i zadania są jasno określone i dla Pana/Pani zrozumiałe?

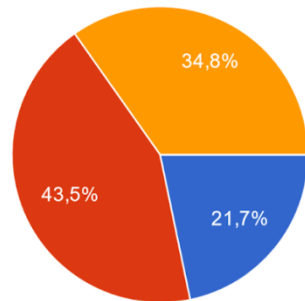
23 odpowiedzi



- Tak
- Nie
- Nie wiem

9. Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej podejście do oceny stopnia realizacji założonych celów jest adekwatne i oparte na miarodajnych wskaźnikach wyników?

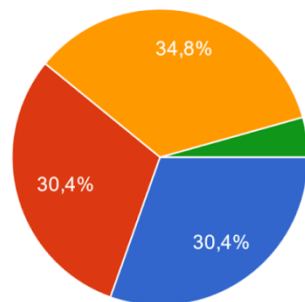
23 odpowiedzi



- Tak
- Tak, ale istnieją pewne obszary, które można poprawić
- Nie jestem pewny/a, czy podejście jest w pełni adekwatne
- Nie, podejście do oceny nie jest adekwatne i brakuje miarodajnych wskaźników

10. Czy jako pracownik widzi Pan/Pani konkretny wpływ oceny stopnia realizacji założonych celów na podejmowanie decyzji w Pana/Pani komórce organizacyjnej?

23 odpowiedzi



- Tak, widzę wyraźny wpływ oceny na podejmowanie decyzji
- Tak, ale wpływ wydaje się być ograniczony
- Nie zauważam konkretnego wpływu oceny na proces podejmowania decyzji
- Zupełnie nie, ocena nie ma żadnego wpływu na decyzje

➤ Identyfikacja ryzyka

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.

Rok 2023 był kolejnym rokiem, w którym dokumentowano zarządzanie ryzykiem.

Polityka zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kole stanowi załącznik Nr 2 do zarządzenia nr OA.0050.217.2017 Burmistrza Miasta z dnia 21 grudnia 2017 roku zmieniającego zarządzenie nr OA.0050.132.2016 Burmistrza Miasta Koła z dnia 27 września 2016 roku w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole. Identyfikacja ryzyka w urzędzie należy do kompetencji kierowników komórek organizacyjnych urzędu oraz osób zajmujących samodzielne stanowiska, którzy zgodnie z procedurą są właścicielami oszacowanych ryzyk.

Na podstawie danych z komórek organizacyjnych urzędu sporządzono [Rejestr ryzyka na rok 2023](#), który został zatwierdzony przez Burmistrza Miasta Koła.

Dokumentacja zgromadzona w związku z procesem szacowania i przeciwdziałania ryzykom w Urzędzie Miejskim w Kole dostępna jest w komórce organizacyjnej Stanowisko ds. kontroli.

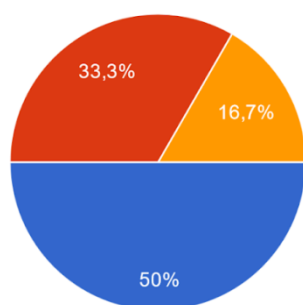
Pojawiające się w 2023 roku problemy i zagrożenia monitorowano na bieżąco, a także podejmowano odpowiednie działania, które zmniejszyły (minimalizowały) ryzyko lub całkowicie je eliminowały.

Wyniki z badania ankietowego (Cele i zarządzanie ryzykiem; identyfikacja ryzyka):

Ankiety skierowane do Kierowników:

11. Czy pracownicy Pana/Pani komórki organizacyjnej są zaangażowani w identyfikację i aktywnie zgłaszają ryzyka związane z działalnością Urzędu?

6 odpowiedzi

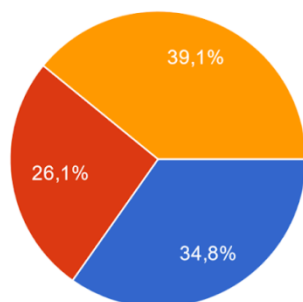


- Tak, pracownicy są aktywnie zaangażowani w identyfikację i zgłaszanie ryzyk
- Tak, ale zaangażowanie pracowników jest ograniczone
- Praktycznie nie, pracownicy rzadko zgłaszają ryzyka
- Zupełnie nie, pracownicy nie są zaangażowani w identyfikację ryzyk

Ankiety skierowane do Pracowników:

11. Czy Pan/Pani jest aktywnie zaangażowana w identyfikację i zgłaszanie ryzyka związanego z działalnością Urzędu?

23 odpowiedzi



- Tak, aktywnie angażuję się w identyfikację i zgłaszanie ryzyka
- Tak, ale możliwość zaangażowania jest ograniczona
- Praktycznie nie, rzadko jestem zaangażowany/a
- Nie, nie jestem w ogóle zaangażowany/a

➤ Analiza ryzyka

Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka.

Analiza ryzyka w urzędzie należy do kompetencji kierowników komórek organizacyjnych urzędu oraz osób zajmujących samodzielne stanowiska, którzy zgodnie z procedurą są właścicielami oszacowanych ryzyk.

Dokumentacja zgromadzona w związku z procesem analizy ryzyka w Urzędzie Miejskim w Kole dostępna jest w komórce organizacyjnej Stanowisko ds. kontroli.

➤ Reakcja na ryzyko

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.

Reakcja na ryzyko w urzędzie należy do kompetencji kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz osób zajmujących samodzielne stanowiska, którzy zgodnie z procedurą są właścicielami oszacowanych ryzyk.

Dokumentacja zgromadzona w związku z procesem reakcji na ryzyko w Urzędzie Miejskim w Kole dostępna jest w komórce organizacyjnej Stanowisko ds. kontroli.

WNIOSKI z badania – B. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Osoby na stanowiskach kierowniczych (83,3% ankietowanych) wskazały, że w ich komórkach organizacyjnych cele lub zadania są jasno i precyzyjnie określone oraz zrozumiane przez pracowników. Podobnie uważa 78,3 % pracowników. 66,6 % kierowników jest zdania, że podejście do stopnia realizacji celów jest adekwatne i oparte na miarodajnych wskaźnikach. Jednak około 33 % z nich uważa, że są obszary które można poprawić. Tylko 1 ankietowana osoba twierdzi, że podejście nie jest adekwatne i brakuje miarodajnych czynników. Wśród pracowników 65,2 % jest zdania, że podejście do stopnia realizacji celów jest adekwatne i oparte na miarodajnych wskaźnikach, ale istnieją obszary do poprawy. Nikt nie udzielił odpowiedzi negatywnej. 66,6 % kierowników wykorzystuje wyniki oceny realizacji założonych celów do podejmowania decyzji. Podobnego zdania jest 60,8 % pracowników.

Odpowiedzi pozytywne zarówno wśród osób na stanowiskach kierowniczych jak i wśród pracowników wskazują, że ryzyko jest na bieżąco identyfikowane i analizowane. Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia i ewentualnych jego skutków.

Połowa ankietowanych kierowników wskazała, że pracownicy są zaangażowani w identyfikację i aktywnie zgłaszają ryzyka. 33,3 % uznało, że zaangażowanie pracowników jest ograniczone, a 1 osoba jest zdania, że pracownicy rzadko zgłaszają ryzyka. Ponad 60 %

ankietowanych pracowników wskazało, że identyfikuje zagrożenia/ryzyka, jednak 39,1 % uznało, że praktycznie nie jest zaangażowane w ten proces.

C. MECHANIZMY KONTROLI

Mechanizmy kontroli obejmują różnorodne procedury i narzędzia mające na celu zapewnienie skutecznego zarządzania, minimalizację ryzyka oraz osiągnięcie celów.

➤ Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej

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.

Dokumentacja systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole jest dostępna dla wszystkich pracowników w formie papierowej oraz elektronicznie na stronie <https://bip.kolo.pl>

Każdy pracownik jest zobowiązany zapoznać się z wszelkimi przepisami wewnętrznymi, wchodzącymi w skład systemu kontroli zarządczej, niezbędnymi do realizacji zadań na swoim stanowisku pracy.

➤ Nadzór

Należy prowadzić nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

Kierownictwo urzędu prowadziło w 2023 roku bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań przez pracowników urzędu w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. W szczególności sprawowany był stały nadzór nad wydatkami i dochodami w zakresie ich realizacji, jak również nadzór obejmujący zgodność działalności urzędu z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi.

Nadzór kierownictwa i kierowników komórek organizacyjnych nad wykonywaniem zadań i obowiązków przez podległych pracowników precyzuje w § 9 Regulamin Organizacyjny.

➤ Ciągłość działalności

Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych wykorzystując, między innymi, wyniki analizy ryzyka.

W celu uregulowania organizacji pracy i porządku wewnętrznego w 2023 roku zaktualizowano Regulamin Pracy Urzędu Miejskiego w Kole

- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.14.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 15 czerwca 2023 r. w sprawie Regulaminu Pracy Urzędu Miejskiego w Kole](#)

➤ **Ochrona zasobów**

Należy zadbać, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.

Ochrona zasobów w urzędzie odnosi się do zapewnienia bezpieczeństwa, integralności i efektywnego wykorzystania zasobów finansowych, ludzkich i materialnych. Obejmuje to środki mające na celu minimalizację ryzyka nadużyć, oszustw, marnotrawstwa oraz nielegalnej lub niezgodnej z przepisami działalności. Ochrona zasobów jest realizowana m.in. poprzez skuteczne zarządzanie finansami, kontrolę dostępu do informacji oraz wdrażanie odpowiednich procedur i polityk zgodnych z obowiązującymi przepisami i standardami. Bezpośredni dostęp do zasobów finansowych, informatycznych oraz danych chronionych mają wyłącznie osoby upoważnione przez burmistrza lub posiadające kompetencje ustawowe do wykonywania określonych czynności. Urząd podejmuje działania zmierzające do tego, by wszyscy pracownicy urzędu zostali odpowiednio przeszkoleni oraz byli regularnie informowani o uaktualnieniach polityk i procedur obowiązujących w jednostce.

W 2023 roku weszły w życie m.in.:

- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.6.2023 Burmistrza Miasta Koła z dn. 01.02.2023 r. ws. wprowadzenia „Planu ochrony informacji niejawnych w UM w Kole” oraz „Instrukcji dotyczącej sposobu i trybu przetwarzania informacji niejawnych o klauzuli zastrzeżone w Urzędzie Miejskim w Kole”](#). Utraciło moc zarządzenie Nr OZ.0050.76.2013 Burmistrza Miasta Koła z dnia 9 lipca 2013 roku
- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.8.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 23 marca 2023 r. w sprawie utworzenia składu informatycznych nośników danych w Urzędzie Miejskim w Kole](#)
- ✓ [zarządzenie NR OA.120.18.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 29 czerwca 2023 r. w sprawie zasad wykonywania okazjonalnej pracy zdalnej w Urzędzie Miejskim w Kole](#)
Obecnie obowiązuje [zarządzenie Nr OA.120.3.2024 Burmistrza Miasta Koła z dnia 19 lutego 2024 r. w sprawie wykonywania pracy zdalnej okazjonalnej w Urzędzie Miejskim w Kole](#)
- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.20.2023 Burmistrza Miasta Koła z dnia 28 sierpnia 2023 r. w sprawie wprowadzenia karty obiegowej dla pracowników Urzędu Miejskiego w Kole oraz zasad jej stosowania](#)

➤ **Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych** Powinny istnieć przynajmniej następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych:

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

W 2023 roku obowiązywały w urzędzie:

- ✓ [zarządzenie Nr OA.0050.226.2019 Burmistrza Miasta Koła z dnia 31 grudnia 2019 r. w sprawie wprowadzenia polityki rachunkowości](#)
- ✓ [zarządzenie Nr OA.0050.15.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 10 lutego 2022 r. zmieniające politykę rachunkowości](#)

Zestawienie kluczowych obowiązków dotyczących prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych lub gospodarczych, które muszą być rozdzielone pomiędzy różnych pracowników określają przyjęte do stosowania zasady kontroli finansowej określone w załączniku nr 5 do ww. zarządzenia „Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów księgowych w Urzędzie Miejskim w Kole”.

➤ **Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych**
Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych

Zgodnie z Polityką Bezpieczeństwa Informacji obowiązującą w urzędzie za bezpieczeństwo informacji odpowiedzialny jest każdy pracownik na swoim stanowisku pracy. Nadzór nad prawidłowym, zgodnym z RODO przetwarzaniem danych osobowych sprawuje Inspektor Ochrony Danych (IOD). Nadzór nad bezpieczeństwem systemu informatycznego sprawuje Administrator Systemów Informatycznych (ASI). Do przetwarzania informacji w urzędzie mogą być wykorzystywane wyłącznie środki autoryzowane przez IOD i ASI.

W 2023 roku obowiązywało:

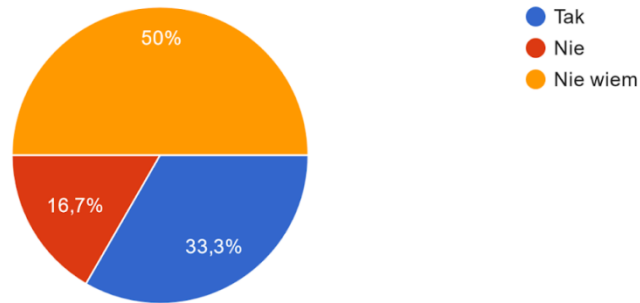
- ✓ [zarządzenie Nr OA.120.29.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 3 października 2022 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji w Urzędzie Miejskim w Kole](#)

Wyniki z badania ankietowego (Mechanizmy kontroli):

Ankiety skierowane do Kierowników:

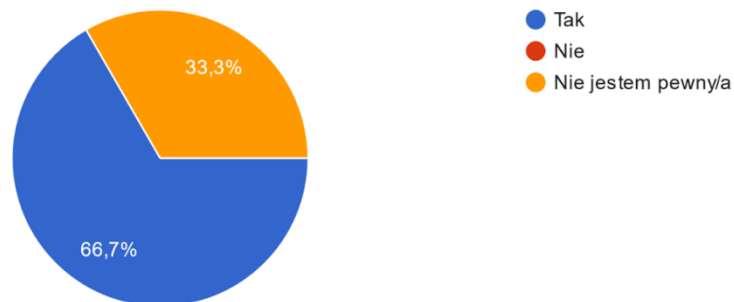
12. Czy istnieją obszary, które mogą wymagać dodatkowych działań w celu zwiększenia ochrony zasobów w Pana/Pani jednostce?

6 odpowiedzi



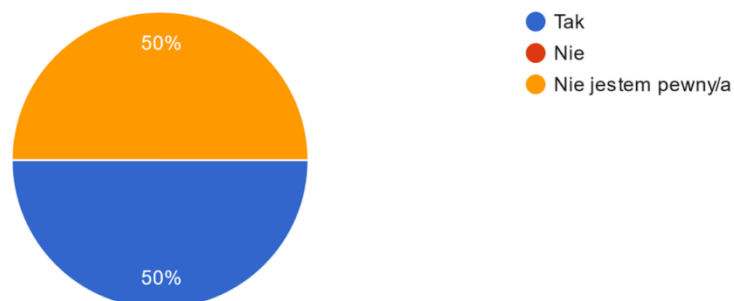
13. Czy pracownicy Pana/Pani komórki organizacyjnej zostali odpowiednio przeszkoleni w zakresie ochrony zasobów i są świadomi procedur związanych z bezpieczeństwem?

6 odpowiedzi



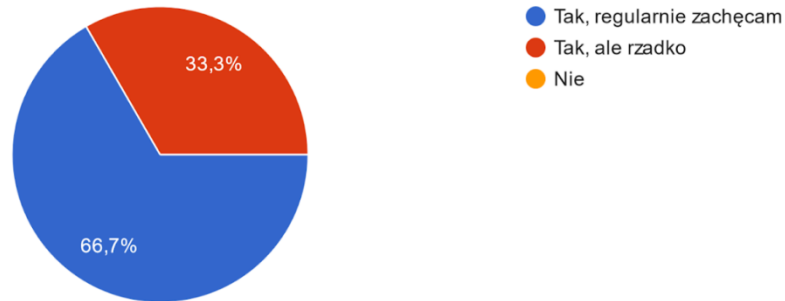
14. Czy jest Pan/Pani świadomy/a jakie rodzaje zasobów w jednostce są najbardziej narażone na ryzyko utraty lub naruszenia bezpieczeństwa?

6 odpowiedzi



15. Czy Pan/Pani aktywnie zachęca pracowników do udziału w procesie identyfikacji i zgłaszania potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa?

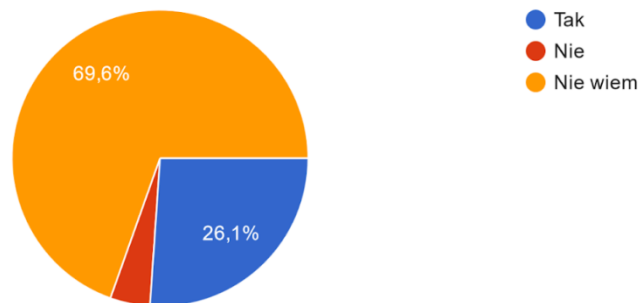
6 odpowiedzi



Ankiety skierowane do Pracowników:

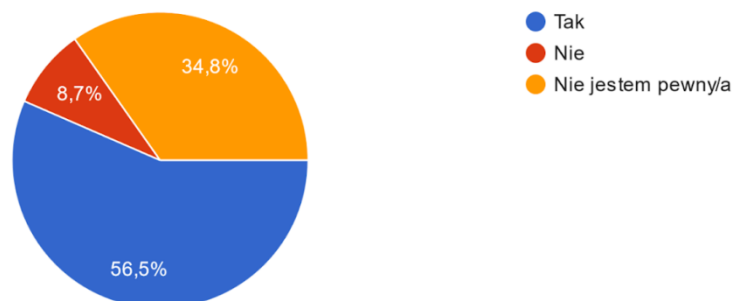
12. Czy istnieją obszary, które mogą wymagać dodatkowych działań w celu zwiększenia ochrony zasobów w Pana/Pani jednostce?

23 odpowiedzi



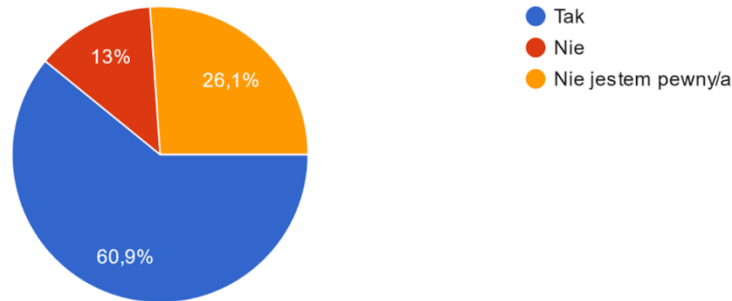
13. Czy jest Pan/Pani odpowiednio przeszkolony/a w zakresie ochrony zasobów i świadomy/a procedur związanych z bezpieczeństwem?

23 odpowiedzi



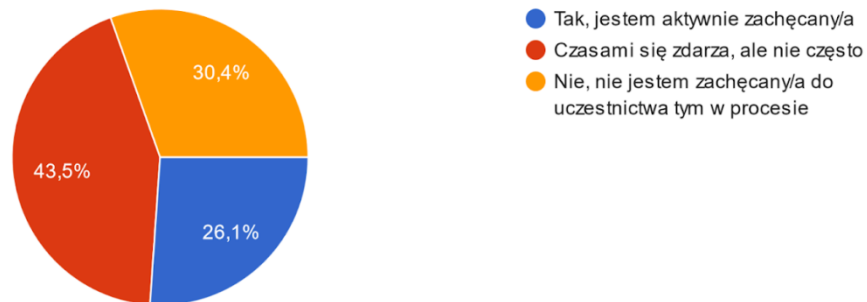
14. Czy jest Pan/Pani świadomy/a jakie rodzaje zasobów w jednostce są najbardziej narażone na ryzyko utraty lub naruszenia bezpieczeństwa?

23 odpowiedzi



15. Czy jest Pan/Pani aktywnie zachęcany/a do udziału w procesie identyfikacji i zgłaszania potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa?

23 odpowiedzi



WNIOSKI z badania – C. MECHANIZMY KONTROLI

3 osoby na stanowiskach kierowniczych (50% ankietowanych) nie wie, czy istnieją obszary, w których potrzebne są dodatkowe działania w celu zwiększenia ochrony zasobów. Podobnie uważa 16 pracowników (prawie 70 % osób biorących udział w badaniu). Ponad 59 % (łącznie kierowników i pracowników) uznało, że takie obszary istnieją. Zdecydowana większość ankietowanych (66,7% kierowników) uważa, że pracownicy są odpowiednio przeszkoleni w zakresie ochrony zasobów. Tego samego zdania jest 56,5 % pracowników. Połowa kierowników i ponad 60% pracowników jest świadoma jakie rodzaje zasobów są najbardziej narażone na ryzyko utraty lub naruszenia bezpieczeństwa. Jednak połowa kierowników oraz 26 % pracowników nie jest pewna jakie rodzaje zasobów są najbardziej narażone na to ryzyko. 66,7% kierowników odpowiedziało, że aktywnie zachęca pracowników do identyfikacji i zgłaszania zagrożeń. Jednak tylko 26,1 % pracowników odpowiedziało, że jest aktywnie zachęcana przez przełożonych. Prawie 74% pracowników uznało, że jest rzadko zachęcana lub wcale nie jest zachęcana do udziału w tym procesie.

D. INFORMACJA I KOMUNIKACJA

Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym. Efektywny system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców.

➤ Bieżąca informacja

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

Podjęmowane w urzędzie działania związane z tym standardem mają na celu zapewnienie sprawnej wymiany informacji, szybkiego reagowania na zmiany oraz poprawę efektywności działań. Urzędnicy mają zapewniony dostęp do aktualnych danych i informacji. Każdy z pracowników ma dostęp do:

- ✓ aktualnej bazy przepisów prawa poprzez system LEGALIS - <https://legalis.pl>
- ✓ zbioru uchwał rady miejskiej i zarządzeń burmistrza zamieszczonych na stronie <https://bip.kolo.pl>

W ramach tego standardu istotne jest także utrzymanie komunikacji na odpowiednim poziomie pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi i poziomami hierarchii.

➤ Komunikacja wewnętrzna

Należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego.

Standard komunikacji wewnętrznej odnosi się do zapewnienia skutecznego przepływu informacji między pracownikami. Obejmuje to stosowanie klarownych procedur komunikacyjnych, wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji (takich jak spotkania, e-maile, narzędzia do współpracy online itp.), a także promowanie otwartej i efektywnej komunikacji pomiędzy wszystkimi poziomami hierarchii. Działania podejmowane w związku z tym standardem mają na celu zapewnienie, że informacje w urzędzie są przekazywane szybko, jasno i dokładnie co sprzyja lepszemu zrozumieniu celów oraz budowaniu zaufania i zaangażowania pracowników.

➤ Komunikacja zewnętrzna

Należy zapewnić efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.

Standard komunikacji zewnętrznej odnosi się do sposobu, w jaki urząd komunikuje się i nawiązuje interakcje z mieszkańcami, lokalnymi instytucjami, przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi oraz mediami. Obejmuje to wszelkie formy komunikacji mające na celu informowanie społeczności lokalnej o działaniach urzędu, dostarczanie istotnych informacji, promowanie inicjatyw miejskich oraz budowanie zaufania i zaangażowania mieszkańców.

Urząd Miejski w Kole zapewnia bieżące informacje poprzez oficjalną stronę internetową <https://www.kolo.pl>, linie telefoniczne oraz e-maile. Ponadto aktywnie wykorzystuje media społecznościowe tj. Facebook, Instagram, aby dotrzeć do szerszego grona odbiorców i promować aktywności miejskie.

Organizowane są konsultacje społeczne w celu uzyskania opinii i pomysłów mieszkańców na temat istotnych decyzji i inicjatyw miejskich.

Interesanci przyjmowani są także osobiście przez burmistrza i pracowników, aby mogli uzyskać odpowiedzi na pytania i zgłosić problemy.

Urząd Miejski w Kole buduje i utrzymuje dobre relacje z lokalnymi mediami poprzez regularne informowanie ich o wydarzeniach, inicjatywach i osiągnięciach.

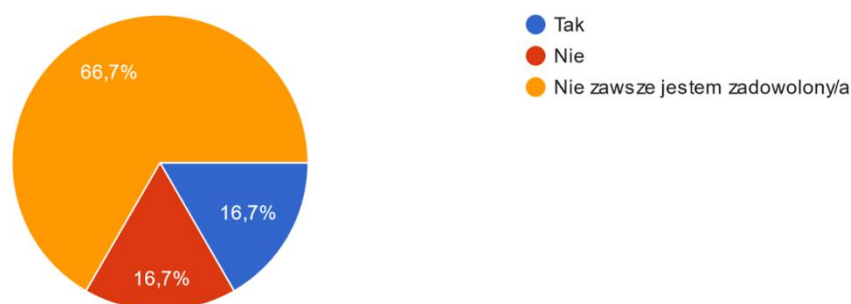
Sesje posiedzeń Rady Miejskiej Koła są dostępne na stronie <https://kolo.esesia.pl>

Wyniki z badania ankietowego (Informacja i komunikacja):

Ankiety skierowane do Kierowników:

16. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z obecnych metod komunikacji w Urzędzie?

6 odpowiedzi



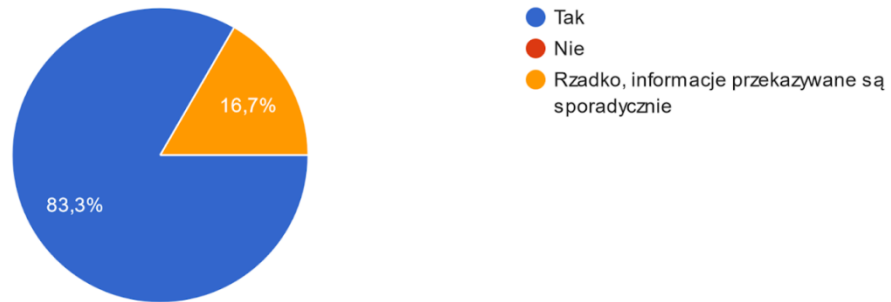
17. Jakie sugestie lub pomysły ma Pan/Pani na temat ulepszenia metod komunikacji w Urzędzie? (opcjonalnie)

3 odpowiedzi

- ✓ operatywki, spotkania omawiające bieżące problemy. Spotkania integracyjne, wspólne uroczystości, które poprzez wzajemne poznanie się ułatwiłyby późniejsze kontakty i komunikację między pracownikami
- ✓ systematyczne odbieranie poczty e-mail przez pracowników, przekazywanie informacji bezpośrednio przełożonemu
- ✓ elektroniczna komunikacja z elektronicznym obiegiem dokumentów

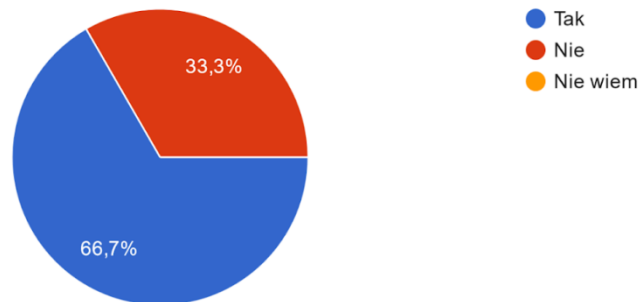
18. Czy Pan/Pani otrzymuje wystarczające informacje odnośnie zmian i decyzji w jednostce ?

6 odpowiedzi



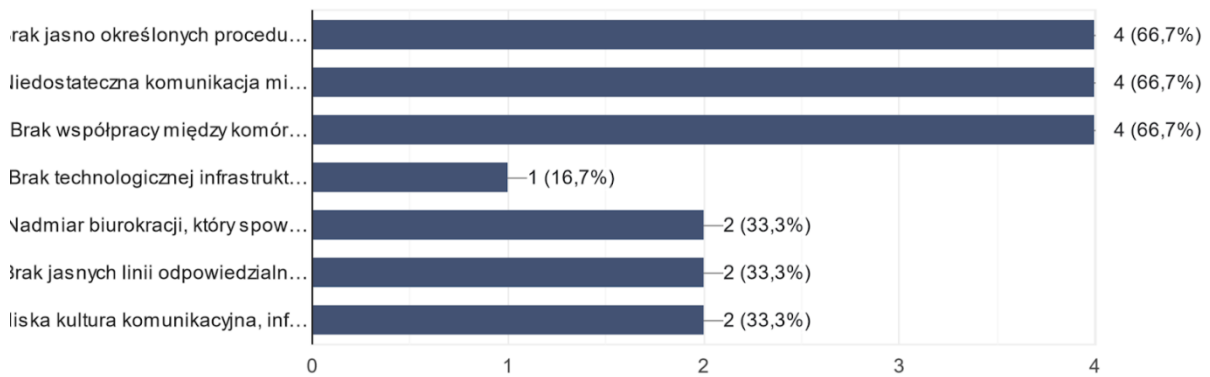
19. Czy istnieją Pana/Pani zdaniem przeszkody lub ograniczenia, które utrudniają skuteczny przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi Urzędu?

6 odpowiedzi



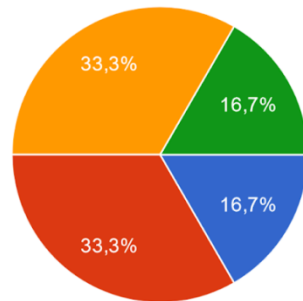
20. Jakie przeszkody lub ograniczenia utrudniają Pana/Pani zdaniem skuteczny przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w Urzędzie?

6 odpowiedzi



21. Czy w Pana/Pani jednostce istnieje kultura otwartej komunikacji i wspierania wymiany informacji pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach hierarchii?

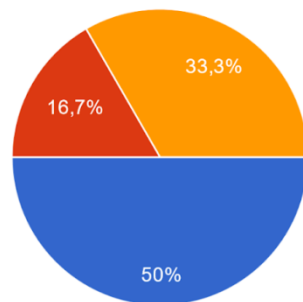
6 odpowiedzi



- Tak
- Tak, ale próby wspierania komunikacji nie zawsze są skuteczne
- Rzadko, kultura otwartej komunikacji jest ograniczona
- Nie, brakuje kultury otwartej komunikacji a informacja nie jest priorytetem

22. Czy Pan/Pani organizuje spotkania, które umożliwiają bezpośrednią komunikację z pracownikami w Pana/Pani komórce organizacyjnej?

6 odpowiedzi

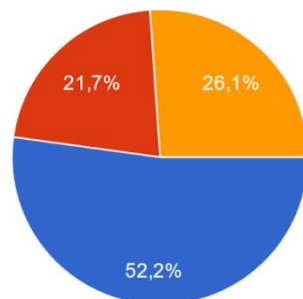


- Tak, regularnie organizuję spotkania z pracownikami
- Tak, ale spotkania nie są regularne
- Tylko w przypadku ważnych wydarzeń lub zmian w jednostce
- Nie, nie organizuję spotkań z pracownikami

Ankiety skierowane do Pracowników:

16. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z obecnych metod komunikacji w Urzędzie?

23 odpowiedzi



- Tak
- Nie
- Nie zawsze jestem zadowolony/a

17. Jakie sugestie lub pomysły ma Pan/Pani na temat ulepszenia metod komunikacji w Urzędzie? (opcjonalnie)

2 odpowiedzi

- ✓ stworzenie wewnętrznego komunikatora do przekazywania istotnych informacji itp
- ✓ zebrania wydziałowe-raz w tygodniu

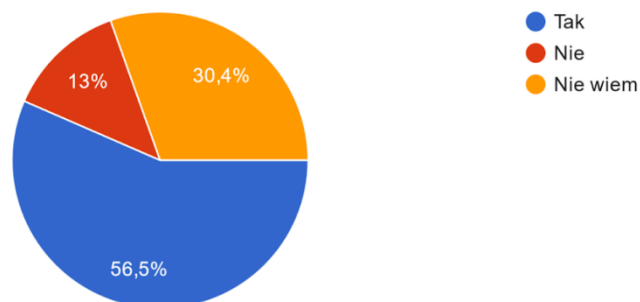
18. Czy Pan/Pani otrzymuje wystarczające informacje odnośnie zmian i decyzji w jednostce ?

23 odpowiedzi



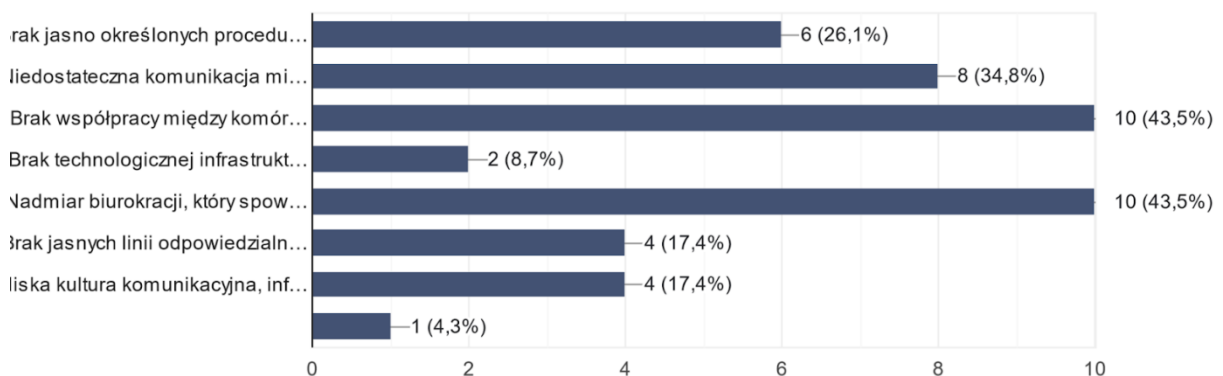
19. Czy istnieją Pana/Pani zdaniem przeszkody lub ograniczenia, które utrudniają skuteczny przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi Urzędu?

23 odpowiedzi



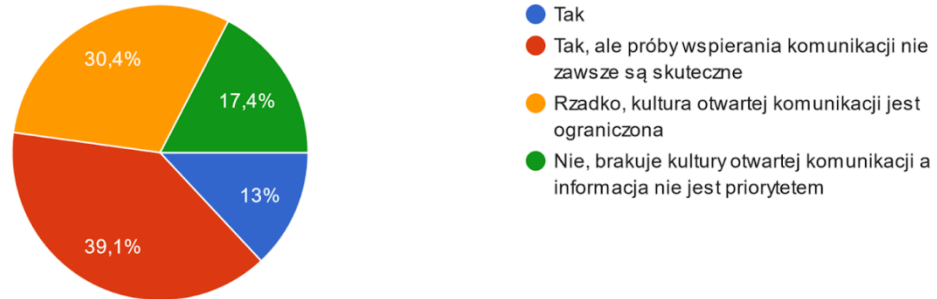
20. Jakie przeszkody lub ograniczenia utrudniają Pana/Pani zdaniem skuteczny przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w Urzędzie?

23 odpowiedzi



21. Czy w Pana/Pani jednostce istnieje kultura otwartej komunikacji i wspierania wymiany informacji pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach hierarchii?

23 odpowiedzi



22. Czy Pan/Pani uczestniczy w spotkaniach z przełożonym i pracownikami Pana/Pani komórki organizacyjnej, które umożliwiają bezpośrednią komunikację?

23 odpowiedzi



WNIOSKI z badania – D. INFORMACJA I KOMUNIKACJA

Na pytanie czy jesteś zadowolony/a z metod komunikacji w urzędzie odpowiedzi TAK wśród pracowników przekroczyły 52 %. Wśród kierowników tylko 1 osoba wskazała odpowiedź TAK. 66,7 % odpowiedziała, że nie zawsze jest zadowolona z komunikacji. Wśród pomysłów na ulepszenie komunikacji w urzędzie znalazły się : operatywki, spotkania integracyjne, Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją (EZD), a także stworzenie wewnętrznego komunikatora. Aż 83,3 % kierowników i prawie 61 % pracowników uważa, że otrzymuje wystarczające informacje odnośnie zmian i decyzji w jednostce. 6 z 23 ankietowanych pracowników uważa, że nie otrzymuje wystarczających informacji, a 3 z 23 respondentów odpowiedziało, że informacje przekazywane są sporadycznie, co może świadczyć o niedostatecznym wykorzystaniu kanałów komunikacji. Jako powód/ograniczenie w skutecznym przepływie informacji respondenci wskazali głównie: brak jasno określonych procedur przekazywania informacji między komórkami, niedostateczną komunikację między kierownictwem różnych komórek, brak współpracy między komórkami, nadmiar biurokracji, a także niską kulturę komunikacyjną- informacje nie są traktowane priorytetowo. 3 osoby (2

kierowników i 1 pracownik) wskazały również brak technologicznej infrastruktury wspierającej płynny przepływ informacji.

Respondenci wskazali także brak jasnych linii odpowiedzialności za przekazywanie i odbieranie informacji (33,3 % kierowników i 17,4 % pracowników).

Połowa ankietowanych kierowników i ponad połowa pracowników uważa, że istnieje kultura otwartej komunikacji i wspierania wymiany informacji, jednak 50 % kierowników i 47,8% pracowników jest zdania, że kultura otwartej komunikacji jest ograniczona, a informacja nie jest priorytetem.

50% kierowników regularnie organizuje spotkania z pracownikami, jednak tylko 13% pracowników uczestniczy regularnie w spotkaniach. 56,5 % pracowników twierdzi, że uczestniczy w spotkaniach z przełożonym i pracownikami tylko w przypadku ważnych wydarzeń lub zmian w jednostce.

E. MONITOROWANIE I OCENA

System kontroli zarządczej powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie.

➤ Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej w urzędzie polega na regularnej ocenie skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Obejmuje to śledzenie realizacji celów, ocenę wykorzystania zasobów, identyfikację ewentualnych zagrożeń i nieprawidłowości oraz podejmowanie działań korygujących.

➤ Samoocena

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.

Samoocenę w urzędzie przeprowadza się w formie ankiety. Samoocenę za 2023 rok, podobnie jak w poprzednim roku, przeprowadzono w formie elektronicznej. Ankieta była badaniem anonimowym skierowanym do osób na stanowiskach kierowniczych i pozostałych pracowników. Główne cele samooceny to identyfikacja mocnych i słabych stron systemu kontroli zarządczej. Informacja z wyników samooceny przedstawiana jest Burmistrzowi Miasta i kierownikom komórek organizacyjnych urzędu celem podjęcia działań naprawczych, które mogą zostać podjęte w odpowiedzi na wyniki z samooceny. Wyniki samooceny są dostępne na stronie <https://bip.kolo.pl>

➤ **Audyt wewnętrzny**

W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej.

- ✓ [zarządzenie Nr OA.0050.16.2019 Burmistrza Miasta Koła z dnia 31 stycznia 2019 r. w sprawie wprowadzenia Księgi procedur audytu wewnętrznego w Urzędzie Miejskim w Kole i jednostkach organizacyjnych Gminy Miejskiej Koło](#)
- ✓ [zarządzenie Nr OA.0050.150.2022 Burmistrza Miasta Koła z dnia 28 grudnia 2022 r. w sprawie zatwierdzenia Planu audytu wewnętrznego na 2023 rok](#)

➤ **Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej**

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.

Korzystanie z różnych źródeł informacji pozwala Burmistrzowi Miasta na ocenę stanu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Kole oraz podejmowanie działań mających na celu jej usprawnienie i wzmocnienie.

Burmistrz uzyskał zapewnienie o stanie kontroli zarządczej w 2023 r., którego źródłem są:

- ✓ audyt wewnętrzny
- ✓ monitoring realizacji celów i zadań
- ✓ wyniki samooceny
- ✓ sprawozdania finansowe
- ✓ informacje zwrotne od pracowników Urzędu oraz kierowników jednostek organizacyjnych gminy
- ✓ proces zarządzania ryzykiem
- ✓ kontrole wewnętrzne i zewnętrzne

Kierownicy jednostek organizacyjnych gminy zobowiązani są do opisanie i udokumentowanie w formie pisemnej w kierowanych przez nich jednostkach, zasad prowadzenia kontroli zarządczej. W terminie do dnia 31 stycznia roku następnego za rok poprzedni, składają Burmistrzowi Miasta oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej publikowane są na stronie <https://bip.kolo.pl> w zakładce kontrola zarządcza.

Wyniki z badania ankietowego (Monitorowanie i ocena)

Ankiety skierowane do Kierowników:

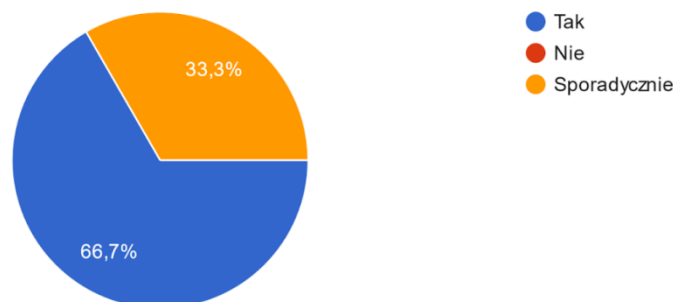
23. Czy Pan/Pani jest świadomy/a korzyści płynących z efektywnego monitorowania systemu kontroli zarządczej i zgodności ze standardami?

6 odpowiedzi



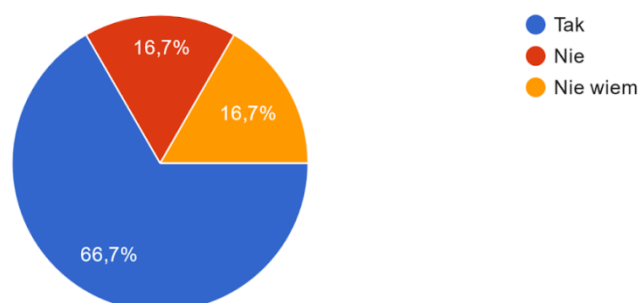
24. Czy Pan/Pani zachęca pracowników do zgłaszania uwag i sugestii dotyczących usprawnienia systemu kontroli zarządczej w naszym Urzędzie?

6 odpowiedzi



25. Czy Pana/Pani zdaniem są potrzebne dodatkowe działania, aby poprawić poziom świadomości i zaangażowania pracowników w monitorowanie systemu kontroli zarządczej?

6 odpowiedzi



26. Jakie działania Pana/Pani zdaniem są potrzebne, aby poprawić poziom świadomości i zaangażowania pracowników w monitorowanie systemu kontroli zarządczej? (opcjonalnie)

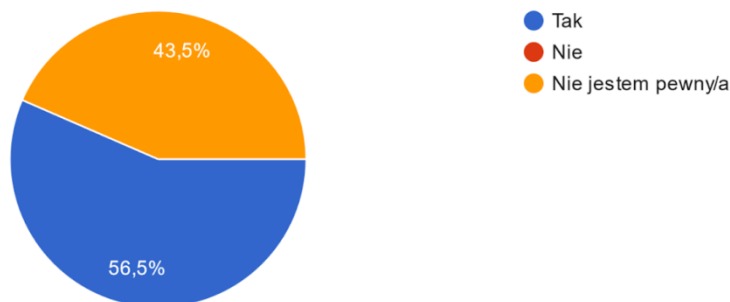
3 odpowiedzi

- ✓ zaangażować bardziej pracowników i podnieść ich świadomość z jakości wykonywanej pracy
- ✓ spotkania z pracownikami omawiające kwestie ważności systemu kontroli zarządczej
- ✓ spotkania z naczelnikami wydziałów w celu omówienia np. ankiet. Uważam, że należy uaktywnić/ zaangażować audytora wewnętrznego do przedstawiania wniosków dotyczących poszczególnych obszarów funkcjonowania urzędu oraz konsekwentnie wprowadzać wypracowane wnioski w celu podniesienia jakości pracy, usług.

Ankiety skierowane do Pracowników:

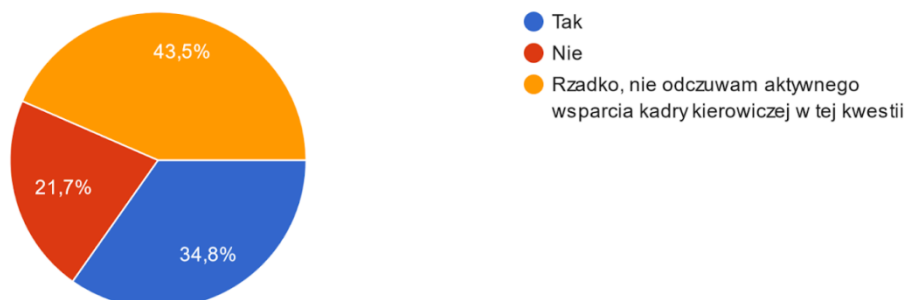
23. Czy Pan/Pani jest świadomy/a korzyści płynących z efektywnego monitorowania systemu kontroli zarządczej i zgodności ze standardami?

23 odpowiedzi



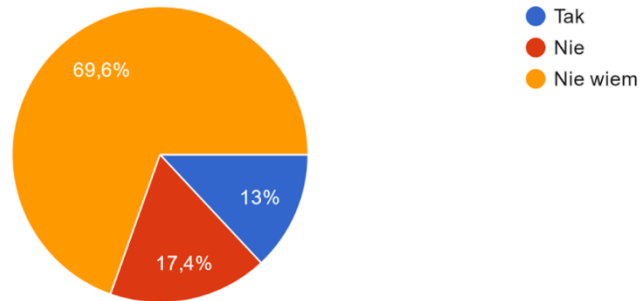
24. Czy kadra kierownicza promuje otwartość i aktywność pracowników w zgłaszaniu uwag i sugestii dotyczących usprawnień w systemie kontroli zarządczej?

23 odpowiedzi



25. Czy Pana/Pani zdaniem są potrzebne dodatkowe działania w celu usprawnienia systemu kontroli zarządczej?

23 odpowiedzi



26. Jakie działania Pana/Pani zdaniem mogą zostać podjęte w celu usprawnienia systemu kontroli zarządczej? (opcjonalnie)

3 odpowiedzi

- ✓ nie wiem
- ✓ zmiana mentalności ludzkiej
- ✓ nie wiem

WNIOSKI z badania – E. MONITOROWANIE I OCENA

100 % osób na stanowiskach kierowniczych i ponad 56% pracowników jest świadoma korzyści płynących z efektywnego monitorowania systemu kontroli zarządczej i zgodności ze standardami. Prawie 67 % ankietowanych kierowników zachęca pracowników do zgłaszania uwag i sugestii dotyczących usprawnienia tego systemu, a 33,3 % robi to sporadycznie. 4 z 6 ankietowanych kierowników uważa, że są potrzebne dodatkowe działania aby poprawić świadomość i zaangażowanie pracowników w monitorowanie systemu kontroli zarządczej.

15 z 23 pracowników biorących udział w badaniu odpowiedziało, że kadra kierownicza rzadko lub wcale nie promuje otwartości i aktywnego udziału pracowników w zgłaszaniu uwag i sugestii dotyczących usprawnień kontroli zarządczej. Jedynie 13 % pracowników biorących udział w badaniu uważa, że są potrzebne dodatkowe działania w celu usprawnienia systemu kontroli zarządczej. Jako działanie w celu poprawy świadomości pracowników i ich zaangażowania w monitorowanie systemu kontroli zarządczej, wskazano m.in. spotkania z pracownikami, spotkania z naczelnikami oraz omówienie z audytorem wewnętrznym wniosków dotyczących poszczególnych obszarów funkcjonowania urzędu.

Podsumowanie

Analiza wyników nie tylko bieżącej samooceny, ale również lat poprzednich wskazuje, że istnieje wiele pozytywnych elementów w funkcjonowaniu kontroli zarządczej. Jednakże identyfikujemy ponownie kilka obszarów, które wymagają ciągłej uwagi i działań korygujących, aby system kontroli zarządczej był efektywniejszy i odpowiadał na zmieniające się potrzeby.

Najważniejsze obszary do poprawy obejmują:

1. Poprawę komunikacji wewnętrznej w celu zapewnienia lepszego przepływu informacji między komórkami organizacyjnymi oraz między pracownikami różnego szczebla (regularne spotkania zespołowe, promowanie otwartej komunikacji, szkolenia z komunikacji interpersonalnej).
2. Poprawę dostępności i jakości szkoleń dla pracowników (optymalizacja wydatków na szkolenia, priorytetyzacja szkoleń).
3. Promowanie dobrych praktyk etycznych (szkolenia z etyki zawodowej, regularne monitorowanie kultury etycznej, konsekwencje za naruszenie zasad).
4. Ustanowienie nowych procedur lub zmiany istniejących (określenie klarownych procedur i wytycznych dla delegowanych decyzji, aby zapewnić spójność i jasność w procesie oraz ograniczyć ryzyko błędów).
5. Zaangażowanie pracowników w proces identyfikacji ryzyka (zachęcanie do wymiany poglądów, co pozwoli lepiej zrozumieć perspektywę i obawy związane z ryzykiem, a także przyczyni się do zwiększenia ochrony zasobów).

Koło, 12.04.2024 r.

Sporządził:

/-/ Dorota Janowska

.....
Stanowisko ds. kontroli

Zatwierdził:

/-/ Krzysztof Witkowski

.....
Burmistrz