

**ZD-015/13/09**



## **ZARZĄDZENIE**

**nr ZD – 015 / 13 / 09**

**Dyrektora Zarządu Drogowego  
w Sępólnie Kraj.**

**z dnia 29.12.2009 r.**

**w sprawie:**

**wprowadzenia w życie regulaminu kontroli zarządczej Zarządu Drogowego w Sępólnie Krajeńskim.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie ustanowienia standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,

**zarządzam, co następuje.**

### **§ 1**

Wprowadza się w życie regulamin kontroli zarządczej obowiązujący w Zarządzie Drogowym w Sępólnie Krajeńskim w brzmieniu określonym załącznikiem do niniejszego zarządzenia.

### **§ 2**

Powołuje się stanowisko koordynatora ds. kontroli zarządczej.  
Obowiązki koordynatora powierza się Pani Anicie Falkowskiej..

### **§ 3**

Obowiązki koordynatora powierza się Pani Anicie Falkowskiej, którą czynię odpowiedzialną za wdrożenie zarządzenia w życie.

### **§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2010 roku.

*Załącznik do zarządzenia nr ZD-015/13/09  
Dyrektora Zarządu Drogowego  
w Sępólnie Kraj.  
z dnia 29.12.2009 r.*

# REGULAMIN

## KONTROLI ZARZĄDCZEJ

## ZARZĄDU DROGOWEGO

## W SĘPÓLNIE KRAJEŃSKIM



Sępólno Kraj., 29 grudnia 2009 r.

## I. PODSTAWA PRAWNA

System Kontroli Zarządczej w Zarządzie Drogowym wprowadzony został na podstawie:

- ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240),
- komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

## II. SŁOWNIK POJĘĆ

Ilekcioć w treści dokumentu jest mowa o:

**Jednostce** – należy przez to rozumieć Zarząd Drogowy w Sępólnie Krajeńskim, tj. jednostkę budżetową utworzoną Uchwałą Rady Powiatu w Sępólnie Kraj. Nr V/29/99 z dnia 23 lutego 1999r.

– Zarząd Drogowy w Sępólnie Krajeńskim.

**Kontroli Zarządczej** – należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych, aby zapewnić realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

**Koordynatorze ds. Kontroli Zarządczej** – rozumie się przez to osobę wskazaną przez Dyrektora, która ponosi odpowiedzialność za koordynację prac związanych z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, w tym działań związanych z wyznaczaniem i monitorowaniem realizacji celów oraz zarządzaniem ryzykiem.

**Kwestionariuszu samooceny** – należy przez to rozumieć kwestionariusz w jakim dokumentowane są wyniki oceny systemu kontroli zarządczej

**Rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyk, a także zaproponowaną reakcję na ryzyko. Stanowi główne źródło informacji dla sporządzanych okresowo raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem.

**Ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.

**Samoocenie** – należy przez to rozumieć formalny proces, który umożliwia dokonanie przeglądu istniejących elementów kontroli zarządczej pod względem adekwatności celem proponowania i wdrażania ulepszeń w istniejącym systemie.

**Właścicieli ryzyka** – rozumie się przez to osoby wskazane przez Dyrektora, które są bezpośrednio odpowiedzialne za wykonanie danego celu.

**Zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć logiczną i systematyczną metodę tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

## III. POSTANOWIENIA OGÓLNE

1. Niniejszy dokument określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania Systemu Kontroli Zarządczej w Zarządzie Drogowym w Sępólnie Krajeńskim, w tym:

- 1) definicję kontroli zarządczej,
- 2) cele systemu kontroli zarządczej,
- 3) elementy systemu kontroli zarządczej,
- 4) dokumentację systemu kontroli zarządczej,
- 5) odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

2. Za właściwe funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w Zarządzie Drogowym odpowiedzialny jest Dyrektor.

3. Dyrektor wyznacza koordynatora prac związanych z bieżącym funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej w Zarządzie Drogowym, zwanego dalej koordynatorem ds. kontroli zarządczej.

#### IV. CELE SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Celem kontroli zarządczej w jednostce jest realizacja celów i zadań, w sposób zgodny z prawem, skuteczny, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności zapewnienie:

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

#### V. REALIZACJA SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

System kontroli zarządczej obejmuje pięć obszarów:

1. Środowisko wewnętrzne
2. Cele i zarządzanie ryzykiem
3. Mechanizmy kontroli
4. Informacja i komunikacja
5. Monitorowanie i ocena

**1. Środowisko wewnętrzne** stanowi podstawę dla wszystkich pozostałych elementów systemu kontroli zarządczej i obejmuje takie elementy jak:

- § przestrzeganie wartości etycznych,
- § zapewnienie kompetencji zawodowych pracowników (poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenie)
- § zapewnienia struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom jednostki,
- § delegowanie uprawnień osobom zarządzającym lub pracownikom.

##### **A) Przestrzeganie wartości etycznych**

Pracownicy Zarządu Drogowego, zarówno osoby zarządzające jak i pozostali 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.

Pracownicy powinni charakteryzować się wysokim poziomem osobistej i zawodowej uczciwości, zapewniającym osiągnięcie przez zakład pracy wyznaczonych celów. Wartości etyczne powinny być brane pod uwagę przy zatrudnianiu nowych pracowników, a także promowane i umacniane wśród stałego personelu. Każdy przypadek nieetycznego zachowania jest poddawany analizie i stanowi podstawę do oceny pracownika.

Pracownicy Zarządu Drogowego są świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce określonych w **Kodeksie Etyki**, stanowiącym **załącznik nr 1 do niniejszego Regulaminu**.

##### **B) Kompetencje zawodowe**

Wszyscy pracownicy Zarządu Drogowego, w tym jego kierownictwo, są zobowiązani do posiadania takiego stopnia wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, który pozwala im skutecznie i efektywnie wypełniać zadania powierzone zakresem czynności i wszelkie inne obowiązki. Zasady zatrudniania określają przepisy ustawy o pracownikach samorządowych.

Proces zatrudniania pracowników jest prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko. Na stanowisko urzędnicze wybór odbywa się zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008r. o pracownikach samorządowych.(Dz. U. Nr 223, poz. 1458)

Pracownicy uczestniczą w szkoleniach, dbają o ciągle podnoszenie umiejętności i aktualizowanie koniecznego zakresu wiedzy.

Ocena pracowników polega na sporządzeniu oceny okresowej przez bezpośrednich przełożonych, które przeprowadzane są pod kątem realizacji zadań, przydatności zawodowej na dane stanowisko oraz możliwości rozwojowych pracownika. Oceny dokonuje się raz na dwa lata w oparciu o „**Regulamin przeprowadzania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Zarządzie Drogowym w Sępólnie Krajeńskim**”.

**Regulamin pracy** stosowany w Zarządzie Drogowym ustala organizację i porządek w miejscu pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

Osoba odpowiedzialna za sprawy kadrowe zapewnia zapoznanie się każdego zatrudnionego pracownika z treścią regulaminu pracy, przed przystąpieniem przez niego do wykonywania powierzonych mu obowiązków po raz pierwszy.

### **C) Struktura organizacyjna**

Zarząd Drogowy w Sępólnie Krajeńskim działa zgodnie ze **statutem** uchwalonym przez Radę Powiatu w Sępólnie Krajeńskim uchwałą nr XLII/221/06 z dnia 28 czerwca 2006r.

W ramach struktury organizacyjnej został wprowadzony **Regulamin organizacyjny**, który określa zakres działania jednostki, jej organizację, zasady i tryb funkcjonowania, podział zadań i obowiązków na poszczególnych stanowiskach. **Struktura organizacyjna** Zarządu Drogowego jest okresowo analizowana i dostosowywana do zmieniających się warunków działania, celów i zadań komórek organizacyjnych jest określona w formie regulaminu organizacyjnego.

Każdemu pracownikowi przedstawia się na piśmie precyzyjnie określony zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Przyjęcie zakresu jest potwierdzone przez pracownika jego podpisem i określeniem daty. Zakres obowiązków i uprawnień dołączany jest do akt osobowych pracownika.

Dyrektor oraz osoba przez niego upoważniona są zobowiązane do bieżącej aktualizacji zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników.

Dyrektor podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących Zarządu Drogowego. Osoby odpowiedzialne za dany dział lub osoby na samodzielnych stanowiskach działają w granicach kompetencji udzielonych im przez Dyrektora i za te działania ponoszą odpowiedzialność przed Dyrektorem.

Prawo do wydawania zarządzeń ma Dyrektor. Rejestr zarządzeń prowadzi osoba odpowiedzialna.

### **D) Delegowanie uprawnień**

Dyrektor może powołać swoich pełnomocników, na czas nieokreślony lub na okres niezbędny do wykonania zleconych zadań, przy czym Dyrektor ma obowiązek precyzyjnie określić zakres delegowanych uprawnień poszczególnym osobom. Pełnomocnictwo powinno być udzielone na piśmie ze wskazaniem zadań oraz terminu do wykonywania przez pełnomocnika, jego uprawnień oraz odpowiedzialności. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być potwierdzone podpisem.

## 2. Cele i zarządzanie ryzykiem

Zarządzania ryzykiem obejmuje następujące elementy:

- § określenie celów i zadań wyznaczonych lub przyjętych na najbliższy rok budżetowy,
- § identyfikacja ryzyk, które mogą zakłócić lub uniemożliwić realizację celów i zadań,
- § analiza zidentyfikowanych ryzyk pod kątem prawdopodobieństwa ich wystąpienia i skutków dla założonych celów i zadań,
- § zaplanowanie mechanizmów kontroli pozwalających zapobiegać lub ograniczać występujące ryzyka,
- § monitorowanie i ocena systemu zarządzania ryzykiem.

### A) Misja

Misją Zarządu Drogowego jest dbanie o możliwie najwyższy poziom stanu technicznego dróg publicznych kategorii powiatowej przy jednoczesnym efektywnym wydatkowaniu środków publicznych, mając na uwadze maksymalne wykorzystanie posiadanego sprzętu oraz sukcesywne powiększanie zaplecza technicznego w połączeniu z nowoczesnym, celowym i odpowiedzialnym planowaniem wszelkich działań.

### B) Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

Podstawowym zadaniem jednostki w ramach kontroli zarządczej jest wyznaczanie, w co najmniej rocznej perspektywie, celów i zadań oraz monitorowanie ich realizacji.

Cele i zadania na dany rok ustala Dyrektor wg załączonego do niniejszego regulaminu „**Planu działalności na dany rok**” – załącznik nr 2.

Na koniec roku należy ocenić realizację założonych celów i sporządzić **sprawozdanie z wykonanie planu działalności wg załącznika nr 3** do niniejszego regulaminu.

Cele i zasady zarządzania ryzykiem stanowią **Politykę zarządzania ryzykiem**. Polityka ta przejawia się w podejmowanych przez kierownictwo działaniach zmierzających do identyfikacji i oceny ryzyka zagrażającego osiągnięciu celów przez Zarząd Drogowy oraz w działaniach mających na celu obniżenie ryzyka do akceptowanego poziomu.

System zarządzania ryzykiem obejmuje następujące elementy:

- a) określenie celów i zadań wyznaczonych lub przyjętych na najbliższy rok budżetowy,
- b) identyfikacja ryzyk, które mogą zakłócić lub uniemożliwić realizację celów i zadań,
- c) analiza zidentyfikowania ryzyk pod kątem prawdopodobieństwa ich wystąpienia i skutków dla założonych celów i zadań,
- d) zaplanowanie mechanizmów kontroli pozwalających zapobiegać lub ograniczać występujące ryzyka,
- e) monitorowanie i ocena systemu zarządzania ryzykiem.

Przyjęta w Zarządzie Drogowym polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych oraz do wszystkich jej pracowników.

Za realizację polityki zarządzania ryzykiem odpowiada Dyrektor w szczególności poprzez:

- § wyznaczanie kierunków działalności Zarządu Drogowego w zatwierdzonym przez siebie planie działalności na bieżący rok,
- § podejmowanie decyzji o działaniach przeciwdziałających ryzyku w celu zwiększenia skuteczności i efektywności stosowanych mechanizmów kontroli wewnętrznej lub wdrożeniu dodatkowych mechanizmów kontrolnych,
- § formułowanie zaleceń dla komórek organizacyjnych dotyczących planowania działalności Zarządu Drogowego oraz realizacji celów i zadań.

Kierujący komórkami organizacyjnymi i osoby na samodzielnych stanowiskach odpowiadają za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym, a w szczególności za:

- § identyfikację i ocenę ryzyka związanego z realizacją celów i zadań określonych w planie działalności,
- § analizowanie zidentyfikowanych ryzyk,
- § ustalenie wartości prawdopodobieństwa i wpływu zidentyfikowanych ryzyk,
- § podejmowanie reakcji na ryzyko, w szczególności wykonywanie działań kontrolnych, projektowanie dodatkowych mechanizmów kontroli wewnętrznej dla ryzyk, których istotność przekracza apetyt na ryzyko,
- § raportowanie na temat ryzyka oraz jego monitorowanie.

Osoba na samodzielnym stanowisku oraz mająca pod swoim kierownictwem pracowników, jest odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem występującym w działaniach swojej komórki organizacyjnej oraz jest właścicielem ryzyk występujących w działaniach komórki organizacyjnej, którą kieruje.

Kierujący komórkami organizacyjnymi mogą delegować wykonywanie powyższych działań w całości lub w części na pracowników komórki organizacyjnej, nie mogą jednak przenosić na nich odpowiedzialności za te działania.

Pozostali pracownicy są obowiązani znać i przestrzegać Politykę zarządzania ryzykiem, a w zakresie swoich kompetencji są obowiązani do:

- § monitorowania poziomu ryzyk zdefiniowanych w rejestrze ryzyk w zakresie, w jakim występują one w działaniach pracownika,
- § podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyk (zmaterializowania się ryzyka),
- § informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do negatywnych skutków w działalności Zarządu Drogowego, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zidentyfikowanych w rejestrze ryzyk,
- § informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację celów Zarządu lub naruszać jego reputację.

### **C) Identyfikacja ryzyka**

Identyfikacja ryzyka polega na wskazaniu zdarzeń, które będą miały negatywny wpływ na osiągnięcie celów określonych w planie działalności. W praktyce proces ten sprowadza się do przeanalizowania poszczególnych celów i zadań oraz udzielania odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) co może pójść nie tak?,
- 2) jakie jest prawdopodobieństwo, że coś może pójść nie tak?,
- 3) co się stanie, jeżeli coś pójdzie nie tak?,
- 4) co należy zrobić, aby usunąć zagrożenie?,
- 5) co zrobić, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?

Ze względu na ich źródło ryzyka dzielą się na:

- zewnętrzne – rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne,
- wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania wewnętrzne jednostki.

Czynniki zewnętrzne mogą mieć charakter ekonomiczny (np. finansowanie Zarządu Drogowego przez Radę Powiatu), środowiskowy, polityczny, społeczny, technologiczny.

Zdarzenia wywołane czynnikami wewnętrznymi, mogącymi niekorzystnie oddziaływać na osiągnięcia, mogą być związane z:

- § finansową działalnością Zarządu Drogowego (błędne rozdysponowanie przydzielonych limitów finansowych, np. dokonywaniem zakupów towarów i usług),
- § możliwością popełniania błędów przez pracowników,
- § niedoskonałościami wewnętrznych mechanizmów kontroli lub błędnymi działaniami,
- § nieobecnościami pracowników,
- § wystąpieniem błędów w systemach informatycznych,
- § problemami komunikacji wewnętrznej.

Identyfikacja ryzyka w Zarządzie Drogowym polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe,
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- 3) ryzyko działalności,
- 4) ryzyko zewnętrzne.

**Obszary ryzyka** przedstawia tabela stanowiąca **załącznik nr 4** do niniejszego regulaminu.

Osoba na stanowisku koordynacji ds. kontroli zarządczej gromadzi informacje i sporządza na tej podstawie dokument zawierający wszystkie informacje.

Każde zidentyfikowane ryzyko ujmuje się w **rejestrze ryzyk**, stanowiącym **załącznik nr 5** do niniejszego regulaminu.

Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania swojemu bezpośredniemu przełożonemu ryzyk zidentyfikowanych podczas wykonywania przydzielonych zadań.

W przypadku istotnej zmiany warunków, w których Zarząd Drogowy funkcjonuje, względnie wystąpienia istotnych zmian wewnętrznych, identyfikacja ryzyka powinna zostać ponowiona.

Przy identyfikacji ryzyk stosowane są **kwestionariusze samooceny (załącznik nr 6** do regulaminu)

#### **D) Analiza ryzyka**

Analiza ryzyka jest podstawą decyzji o sposobie zarządzania ryzykiem. Dokonywana jest według kryterium prawdopodobieństwa i wpływu (możliwych skutków) wystąpienia określonego zdarzenia na realizację zadań i osiągnięcie celów Zarządu Drogowego.

Prawdopodobieństwo ryzyka to możliwość, że dane zdarzenie wystąpi. Określa się je na podstawie prognozowanej możliwości wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na osiągnięcie celu i realizację zadania (prawdopodobieństwo, że coś pójdzie nie tak). Ocena wg kryterium prawdopodobieństwa powinna uwzględniać częstotliwość wystąpienia takiego zdarzenia w przyszłości (wcale, rzadko, często)

Wpływ ryzyka to przewidywane skutki wystąpienia zdarzenia dla osiągnięcia celu lub realizacji zadania (co się stanie, jeżeli coś pójdzie nie tak)

Prawdopodobieństwo ocenia się w skali 1(niskie), 2 (średnie), 3 (wysokie), a wpływ powinien zostać oceniony w skali 1(mały), 2 (średni), 3 (wysoki).

Opis ryzyka wg kryterium prawdopodobieństwa oraz wg kryterium wpływu zawierają tabele poniżej:



**Tabela 1. Opis ryzyka wg kryterium prawdopodobieństwa**

<b>prawdopodobieństwo</b>	<b>wartość pkt</b>	<b>Opis</b>
niskie	1	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się wcale w ciągu roku
średnie	2	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
wysokie	3	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku

**Tabela 2. Opis ryzyka wg kryterium wpływu (skutek)**

<b>wpływ</b>	<b>wartość pkt</b>	<b>Opis</b>
mały	1	Zdarzenie nieznacznie wpłynie na działalność Zarządu Drogowego (powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, nie wpływa na reputację Zarządu). Skutki można łatwo usunąć.
średni	2	Zdarzenie w sposób umiarkowany wpłynie na działalność Zarządu Drogowego (powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Zarządu). Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego
wysoki	3	Zdarzenie w sposób istotny wpłynie na działalność Zarządu Drogowego (zdarzenie powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub reputacji)

Istotność ryzyka pozwala ustalić ważność ryzyka i przyjąć właściwą reakcję na ryzyko. Poziom istotności jest wynikiem oceny prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka na osiągnięcie celu i realizacji zadania.

W praktyce istotność stanowi wynik mnożenia liczby odpowiadającej ocenie wpływu i liczby odpowiadającej ocenie prawdopodobieństwa.

Przy skali stosowanej obecnie w Zarządzie Drogowym, istotność będzie wahała się pomiędzy 1 (1x1) a 9 (3x3)

Ocena poszczególnych ryzyk dokonywana jest w komórkach organizacyjnych, których dotyczy dane ryzyko, odrębnie dla każdego z celów, oraz jest dokumentowana.

Do zidentyfikowania ryzyk stosuje się **macierz istotności ryzyka**:

wpływ

<b>wysoki – 3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>średni – 2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>mały – 1</b> <b>niskie – 1</b>	<b>średnie - 2</b>	<b>wysokie - 3</b>

prawdopodobieństwo

### Poziom istotności ryzyka

<b>Ryzyko poważne</b> <b>6 -9</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko umiarkowane</b> <b>3 -5</b>	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim, lub niskim prawdopodobieństwie Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko nieznaczące</b> <b>1 - 2</b>	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie

Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczące.

Ryzykiem nieakceptowanym jest ryzyko poważne i umiarkowane, które wymaga podjęcia działań w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowanego poziomu.

Po dokonaniu oceny wszystkie informacje o ryzyku należy wprowadzić do rejestru ryzyk.

Zidentyfikowane ryzyka powinny zostać opisane i ocenione. Opisuąc ryzyko należy przedstawić przyczyny (czynniki ryzyka) i skutki wystąpienia ryzyka, a także przyjęte w zakładzie mechanizmy kontrolne dla danego ryzyka.

Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest co najmniej raz w roku, w terminie ustalonym przez koordynatora ds. kontroli zarządczej. Termin powinien korelować z terminem wydania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

### **E) Reakcja na ryzyko**

Sposób reakcji na ryzyko powinien uwzględniać akceptowalny poziom ryzyka oraz relacje kosztów wdrożenia działań, które stanowiłyby odpowiedź na ryzyko, do korzyści uzyskanych w wyniku podjęcia tych działań.

Apetyt na ryzyko, to poziom ryzyka, który jednostka jest skłonna zaakceptować. Akceptowalny poziom ryzyka to ustalony poziom istotności, przy którym nie jest wymagane podejmowanie dodatkowych działań przeciwdziałających ryzyku, a jedynie monitorowanie ryzyk w ramach istniejących mechanizmów kontrolnych.

Ryzyko nieakceptowane – ryzyko wyższe niż akceptowalne, wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego. Mechanizmy kontrolne mogą obniżać albo prawdopodobieństwo albo wpływ ryzyka, albo te dwa elementy łącznie.

Przyjęto, iż w Zarządzie Drogowym akceptowalny poziom ryzyka, to taki, dla którego istotność nie przekracza 4. Ryzyka, dla których istotność oceniona została powyżej 4, nie są akceptowane i wymagają zastosowania mechanizmów kontrolnych, obniżających ryzyko do akceptowanego poziomu..

### Monitorowanie ryzyka i komunikacja

Monitorowanie ryzyka ma na celu ustalenie czy ryzyko nadal występuje, czy pojawiło się nowe ryzyko, czy prawdopodobieństwo i oddziaływanie ryzyka zmieniło się oraz czy mechanizmy kontroli wewnętrznej są skuteczne. Monitorowaniu podlega zarówno działalność Zarządu Drogowego, jak i zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym (np. zmiany polityczne, legislacyjne, społeczne). Proces monitorowania ryzyka i zarządzania ryzykiem powinien ocenić czy pracownicy zakładu rozumieją i stosują obowiązujące procedury, czy w zakładzie stosowane są odpowiednie mechanizmy kontrolne i czy należy podjąć działania zmierzające do korekty kontroli wewnętrznej.

### **3. Mechanizmy kontroli**

Mechanizmy kontroli wewnętrznej to zbiór funkcjonujących w Zarządzie Drogowym standardów, procedur, polityk, regulaminów i innych dokumentów

Standardy kontroli zarządczej przewidują następujące możliwe rodzaje reakcji na ryzyko:

- 1) tolerowanie ryzyka (akceptacja ryzyka) - ma miejsce wtedy, gdy dyrektor świadomie decyduje się podjąć działania pomimo występującego ryzyka,
- 2) przeniesienie ryzyka (transfer ryzyka) – ma miejsce wtedy, gdy następuje przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny, np. ubezpieczenie mienia, zlecenie usług na zewnątrz,
- 3) wycofanie się – jest równoznaczne z zakończeniem działań o dużym ryzyku, gdy nie udało się obniżyć ryzyka do akceptowanego poziomu.
- 4) przeciwdziałanie – polega na podjęciu zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji ryzyk lub zmniejszenia ich do akceptowanego poziomu.

Mechanizmy Kontroli można podzielić na cztery kategorie:

- 1) mechanizmy wykrywające,
- 2) mechanizmy nakazujące,
- 3) mechanizmy prewencyjne,
- 4) mechanizmy korekcyjne.

Mechanizmy wykrywające – mają na celu wykrycie przypadków wystąpienia niepożądanych rezultatów. Przykładem może być tutaj inwentaryzacja, uzgadnianie transakcji, analizy.

Mechanizmy nakazujące – mają za zadanie zapewnić, że pożądane wyniki zostaną osiągnięte. Mają zastosowanie w sytuacjach, gdy należy unikać niepożądanych skutków określonych działań, np. ze względu na wymóg przestrzegania przepisów BHP lub ochronę zasobów. Przykładem takiego mechanizmu jest wymóg zakładania ubrań ochronnych lub wymóg odpowiedniego przeszkolenia pracowników przed rozpoczęciem pracy.

Mechanizmy prewencyjne – mają na celu ograniczenie możliwości wystąpienia niepożądanych efektów do tej kategorii zaliczanych jest większość mechanizmów kontroli. Przykładem mechanizmu jest podział obowiązków pomiędzy osoby zatwierdzające płatności, wprowadzenie szczegółowych procedur określających sposób postępowania.

Mechanizmy korekcyjne – mają na celu korygowanie przypadków wystąpienia niepożądanych rezultatów. Stanowią sposób na odzyskanie start lub naprawę szkód. Przykładem mechanizmu jest wprowadzanie do zawieranych umów odpowiednich postanowień dotyczących odpowiedzialności Wykonawcy lub dochodzenia roszczeń z tytułu niewłaściwego wykonania umowy.

#### **A) Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej**

Dokumentację systemu Kontroli Zarządczej stanowią regulaminy, procedury wewnętrzne, instrukcje, dokumenty określające zakres obowiązków i uprawnień pracowników itp.

Wykaz dokumentów związanych z kontrolą zarządczą:

- § Regulamin Pracy w Zarządzie Drogowym,
- § Regulamin Wynagradzania pracowników Zarządu Drogowego,
- § Regulamin przeprowadzania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Zarządzie Drogowym,
- § Regulamin organizacyjny,
- § Polityka rachunkowości,
- § Regulamin ZFŚS,
- § Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów,
- § Instrukcja kancelaryjna,
- § Karty czasu pracy,
- § Ewidencja środków trwałych i wyposażenia,
- § Instrukcje obsługi urządzeń,
- § Rejestr chorób zawodowych,
- § Stanowiskowe karty pracy,
- § Karty oceny ryzyka zawodowego,
- § Instrukcja udzielania pierwszej pomocy,
- § Instrukcja bezpieczeństwa pożarowego dla Zarządu Drogowego,
- § Kodeks Etyki,
- § Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Powyższy wykaz nie stanowi zamkniętego katalogu dokumentów.

#### **B) Nadzór**

Nadzór nad wykonywaniem zadań sprawowany jest w celu oszczędnej, efektywnej i skutecznej ich realizacji. W ramach hierarchii służbowej prowadzony jest nadzór, który ma za zadanie uzyskać wymagany stopień pewności, że zakład osiąga swoje cele i realizuje nałożone zadania.

Nadzór nad pracą i dyscypliną podległych pracowników należy do zakresu obowiązków osoby sprawującej wobec nich funkcję zwierzchnią.

### **C) ciągłość działalności**

W Zarządzie Drogowym funkcjonuje system pozwalający na zastępstwa kluczowych pracowników podczas ich długotrwałej nieobecności, np. losowej. W takich przypadkach Dyrektor powierza pełnienie obowiązków nieobecnego pracownika innej osobie, aby nie paraliżować pracy jednostki. W przypadku nieobecności samego Dyrektora, wyznacza on osobę, która będzie go zastępowała na czas jego nieobecności.

### **D) ochrona zasobów**

Dostęp do zasobów jednostki posiadają wyłącznie upoważnione osoby. Pracownicy, którym zostaje powierzony sprzęt są uprzedzani o zakresie ich odpowiedzialności materialnej oraz o obowiązkach dotyczących właściwego zabezpieczenia, przechowywania i używania tego sprzętu.

Każdy pracownik przyjmuje pisemnie odpowiedzialność materialną za powierzony mu sprzęt.

Mienie jednostki jest ubezpieczone od kradzieży, a pracownicy są informowani o warunkach tego ubezpieczenia.

### **Rodzaje i metody ochrony zasobów w Zarządzie Drogowym:**

<b>l.p.</b>	<b>Rodzaj zasobu</b>	<b>Metody kontroli</b>
1.	Zasoby ludzkie	1. analiza zatrudnienia 2. system zastępstw 3. upoważnienie do dostępu i przetwarzania danych osobowych 4. ustalone metody archiwizowania dokumentacji
2.	Zasoby finansowe	1. inwentaryzacja 2. kontrola zapisów księgowych 3. upoważnienia do dostępu i przetwarzania 4. ustalone metody archiwizowania dokumentacji 5. porównywanie ewidencji
3.	Czas	1. badanie efektywności 2. zagospodarowanie 3. likwidacja przestojów
4.	Środowisko	1. badanie i reakcja na zagrożenia 2. modernizowanie struktury organizacyjnej 3. analiza zachowań w sytuacjach nieprzewidzianych 4. reagowanie na oddziaływanie zewnętrzne i wewnętrzne
5.	Wiedza	1. badanie poziomu wiedzy 2. analiza systemu szkolenia 3. analiza procesu podnoszenia kwalifikacji zawodowych 4. umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy w bieżącej działalności
6.	Relacje z interesantem	1. badanie jakości usług 2. analiza zgłaszanych skarg i wniosków 3. analiza świadczonych usług 4. rzetelna i terminowa reakcja na reklamacje i stwierdzone niedociągnięcia
7.	Nieruchomości	1. inwentaryzacja 2. kontrola zapisów księgowych 3. upoważnienia do dostępu i przetwarzania 4. porównywanie ewidencji

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

W Zarządzie Drogowym funkcjonują następujące mechanizmy:

- § rzetelne i pełne dokumentowanie oraz rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- § zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez Dyrektora Zarządu Drogowego, lub osoby przez niego upoważnione,
- § podział kluczowych obowiązków,
- § weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed oraz po realizacji.

Mechanizmy te obowiązują w formie tzw. **Polityki rachunkowości**.

Merytoryczne kwestie z zakresu dokumentów oraz kontroli finansowej, która stanowi część systemu kontroli zarządczej, są uregulowane odrębnymi przepisami wewnętrznymi, o których stanowią:

1. zakładowy plan kont,
2. instrukcja inwentaryzacyjna,
3. instrukcja obiegu i kontroli dokumentów,
4. instrukcja kancelaryjna,
5. regulamin zamówień publicznych.

Zarząd Drogowy prowadzi samodzielną gospodarkę finansową zgodnie z przepisami prawa.

Gospodarka finansowa prowadzona jest na podstawie planu finansowego, zgodnie z przepisami o finansach publicznych i o rachunkowości.

Zasady gospodarowania środkami finansowymi oraz zasady podziału środków na poszczególne zadania (cele) określa plan budżetu na dany rok.

Zarząd dokonuje zakupów dostaw, usług i robót budowlanych na zasadach określonych w przepisach regulujących zamówienia publiczne zgodnie z regulaminem udzielania zamówień publicznych.

Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia, są rzetelnie dokumentowane, a dokumentacja ta jest łatwo dostępna dla upoważnionych osób. Dokumentacja powinna być kompletna, łatwo dostępna dla upoważnionych osób oraz umożliwiać dokładne prześledzenie każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie trwania oraz po zakończeniu. Operacje finansowe i gospodarcze i inne zdarzenia powinny być bezzwłocznie rejestrowane i prawidłowo klasyfikowane.

Zatwierdzanie operacji finansowych polega na tym, że dyrektor lub upoważnienie przez niego pracownicy zatwierdzają przed ich realizacją, wszelkie operacje finansowe i gospodarcze związane z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych są wykonywane wyłącznie przez osoby do tego upoważnione.

Kluczowe obowiązki dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń są rozdzielane pomiędzy różne osoby wskazane w Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo – księgowych.

Dokumenty finansowo – księgowe podlegają kontroli i są podpisywane pod względem merytorycznym oraz pod względem formalno – rachunkowym przez osoby wskazane w instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo – księgowych.

Zasady ochrony ksiąg rachunkowych oraz dowodów księgowych określone zostały w polityce rachunkowości.

Podział obowiązków polega na tym, że zadania dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń związanych z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych są rozdzielone pomiędzy różne osoby, z uwzględnieniem obowiązków.

W zarządzie sporządzane jest roczne sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z wykonania planu finansowego.

#### **F) Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych**

Do mechanizmów kontroli systemów informatycznych należą:

- § obowiązek zabezpieczenia komputerów hasłem,
- § sporządzanie kopii bezpieczeństwa,
- § dostęp do zasobów informatycznych jednostki mają wyłącznie uprawnione osoby odpowiednio do zasobów,
- § zakaz używania oprogramowania bez ważnej licencji,
- § w przypadku wycofania z użytkowania komputerów, dysków, nośników itp. lub zmiany ich przeznaczenia, usuwa się z nich wrażliwe dane

Powyższe zasady i ich przestrzeganie nadzorowane są przez pracownika na stanowisku informatyka Zarządu Drogowego.

#### **4. Informacja i komunikacja**

Zapewnia wszystkim pracownikom Zarządu Drogowego informacje niezbędne do wykonywania przez nich obowiązków, a w szczególności związanych z Kontrolą Zarządczą. Istniejący system komunikacji i wymiany informacji oraz wewnętrzna poczta elektroniczna umożliwia przepływ niezbędnych informacji w kierunku pionowym i poziomym.

##### **A) bieżąca informacja**

Bieżąca informacja jest aktualna, rzetelna, kompletna i zrozumiała, a jednocześnie pomocna w podejmowaniu właściwych decyzji, w tym również finansowych. Dyrektor oraz pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich powierzonych im zadań.

##### **B) komunikacja wewnętrzna**

W jednostce ustalone zostały zasady komunikacji „od pracowników jednostki do dyrektora”.

Informacje otrzymywane w jednostce są aktualne, tzn. umożliwiają podjęcie odpowiednich działań w odpowiednim czasie

Informacje otrzymywane w jednostce są rzetelne, tzn. są zgodne z rzeczywistością.

W jednostce funkcjonuje dobra i efektywna komunikacja pomiędzy komórkami i osobami, których działalność jest ze sobą powiązana.

Obieg dokumentów jest zgodny z instrukcją kancelaryjną.

##### **C) komunikacja zewnętrzna**

Zarząd Drogowy posiada własną stronę BIP, na której umieszcza wszystkie niezbędne dokumenty wewnętrzne, regulaminy, instrukcje oraz ogłoszenia dotyczące zamówień publicznych

W jednostce funkcjonuje dobra i efektywna komunikacja pomiędzy organami, instytucjami oraz osobami prywatnymi, będącymi petentami Zarządu.

#### **5. Monitorowanie i ocena**

##### **A) monitorowanie systemu kontroli zarządczej**

W jednostce na bieżąco prowadzi się kontrolę wybranych mechanizmów systemu kontroli zarządczej.

W przypadku, gdy kontrola zidentyfikowała problem w systemie kontroli zarządczej, problem ten jest na bieżąco naprawiany.

Osoby upoważnione do sprawowania kontroli zarządczej znają mechanizmy kontroli.

### **B) samoocena**

Co najmniej raz w roku w jednostce dokonywana jest samoocena systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena jest to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej.

Wyniki samooceny są podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

W Zarządzie Drogowym samoocena dokonywana poprzez wykorzystanie do tego celu **kwestionariuszy** (anonimowych ankiet) według wzoru, który stanowi **załącznik nr 6** do niniejszego regulaminu.

Za przygotowanie, przeprowadzenie oraz opracowanie wyników samooceny odpowiedzialny jest koordynator ds. kontroli zarządczej.

Ustala się, iż w wyniku analizy samooceny powyżej 50% negatywnych odpowiedzi będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej. Do 50% odpowiedzi na NIE oznaczać będzie, iż kontrola zarządcza jest zadowolająca i nie wymaga żadnych działań naprawczych.

Wyniki samooceny należy opracować w formie pisemnej. Raport sporządzony przez koordynatora ds. kontroli zarządczej powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- 1) cel przeprowadzonej samooceny,
- 2) zakres samooceny (przedmiotowy i podmiotowy),
- 3) wyniki samooceny
  - § ogólna ocena stanu kontroli zarządczej (jeżeli można taką wypracować),
  - § zidentyfikowane ryzyka, słabości kontroli zarządczej (jeżeli zostały zidentyfikowane),
  - § proponowane działania naprawcze (w przypadku zidentyfikowanie ryzyk czy słabości kontroli zarządczej).

### **C) ocena systemu kontroli zarządczej przez audyt wewnętrzny**

Audyt wewnętrzny dokonywany jest w przypadkach i na warunkach określonych w ustawie.

### **D) uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej**

Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez Dyrektora Zarządu Drogowego są w szczególności: monitoring realizacji celów i zadań, samoocena, audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna i zewnętrzna.

Potwierdzenie następuje raz w roku w formie **oświadczenia o stanie kontroli zarządczej** za poprzedni rok.

Oświadczenie stanowi **załącznik nr 7** do niniejszego regulaminu.

Oświadczenie publikowane jest na stronie internetowej Zarządu Drogowego w Biuletynie Informacji Publicznej.



## **KODEKS ETYKI pracowników Zarządu Drogowego w Sępólnie Krajeńskim**

### **I. Przepisy ogólne.**

1. Kodeks etyki pracowników Zarządu Drogowego wyznacza standardy postępowania pracowników w związku z wykonywaniem przez nich zadań służby publicznej, rozumianej nie tylko jako wykonywanie poleceń zwierzchników, lecz również jako słuźenie interesom państwa i społeczności lokalnej oraz postępowania zgodnie z wartościami przyjętymi w demokratycznym społeczeństwie.
2. Etyka oznacza normy moralne, które przekładają ogółem ideały i wartości, przyjęte przez społeczeństwo, na praktykę dnia codziennego.
3. Korupcja rozumiana jest jako nadużycie stanowiska publicznego dla uzyskania prywatnych korzyści (obejmuje płatne faworyzowanie, nepotyzm, nadużycie kompetencji wynikających z pełnionych funkcji w celu uzyskania korzyści, przekupstwo, kradzież majątku publicznego lub środków publicznych, przestępstwa księgowo oraz obrót środkami finansowymi, pochodzącymi z działań korupcyjnych).
4. Normy Kodeksu Etyki naruszają pracownicy, którzy swoim postępowaniem, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, stwarzają ryzyko utraty zaufania niezbędnego do wykonywania zadań publicznych.
5. Pracownik Zarządu Drogowego obowiązany jest do przestrzegania przepisów kodeksu Etyki. Każdy pracownik składa oświadczenie o zapoznaniu się z przepisami Kodeksu Etyki. Oświadczenie, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do Kodeksu Etyki, dołącza się do akt pracowniczych.

### **II. Zasady postępowania pracowników**

1. Kodeks Etyki określa zasady postępowania pracowników. Przestrzeganie tych zasad jest gwarancją kompetencji, odpowiedzialności i wysokich walorów moralnych pracowników, a także urzeczywistnia ideę uczciwej, otwartej i przyjaznej w stosunku do społeczności lokalnej administracji samorządowej.
2. Właściwą postawę pracowników zatrudnionych w ZD wyznaczają zasady:
  - a) praworządności
  - b) uczciwości i rzetelności
  - c) jawności
  - d) profesjonalizmu
  - e) neutralności
  - f) współodpowiedzialności za działania

#### a) zasada praworządności

Pracownik wykonuje swoje obowiązki ze szczególną starannością, zgodnie z obowiązującym prawem, mając na względzie interes publiczny. Podejmowane rozstrzygnięcia opiera na prawidłowo dokonanych ustaleniach, a uzyskane w wyniku prowadzonych postępowań informacje wykorzystuje wyłącznie do celów służbowych.

b) zasada uczciwości i rzetelności

Pracownik podczas wykonywania swoich obowiązków jest bezinteresowny i bezstronny, równo traktuje wszystkich obywateli, z poszanowaniem ich prawa do prywatności i godności. W przypadku konfliktu interesów w sprawach prywatnych i urzędowych pracownik wyłącza się z działań mogących rodzić podejrzenia o stronniczość lub interesowność, a także nie podejmuje żadnych zadań, które pozostawałyby w sprzeczności z wykonywanymi obowiązkami. Zgłasza stwierdzone przez siebie przypadki niegospodarności, próby defraudacji środków publicznych oraz korupcji, a także inne fakty i działania budzące wątpliwości co do ich celowości lub legalności.

c) zasada jawności

Pracownik, zwłaszcza gospodarujący środkami publicznymi, dokonuje czynności w sposób jawny oraz zgodny z przyjętymi standardami, a uzyskane informacje o charakterze publicznym udostępnia w pełnym zakresie, z wyłączeniem informacji chronionych przepisami prawa.

d) zasada profesjonalizmu

Pracownik wykonuje zadania sumiennie i sprawnie, wykorzystując w pełni posiadaną wiedzę i doświadczenie. Docieka prawdy i daje jej świadectwo swoim postępowaniem. Dbą o systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

e) zasada neutralności

pracownik nie ulega wpływom i naciskom, które mogą prowadzić do działań stronnicych lub sprzecznych z interesem publicznym. Dbą o jasność i przejrzystość własnych relacji z otoczeniem.

f) zasada współodpowiedzialności za działania

pracownik nie uchyla się od podejmowania decyzji oraz wynikających z nich konsekwencji udziela rzetelnych informacji, a relacje służbowe opiera na współpracy, koleżeństwie, wzajemnym szacunku, pomocy oraz dzieleniu się doświadczeniem i wiedzą. Godnie zachowuje się w miejscu pracy i poza nim, a swoją postawą nie narusza porządku prawnego w sposób powodujący obniżenie autorytetu i wiarygodności Zarządu Drogowego.

### **III. Przepisy końcowe**

1. Pracownik obowiązany jest przestrzegać przepisów Kodeksu Etyki i kierować się i kierować się jego zasadami.
2. Pracownik ponosi odpowiedzialność porządkową i dyscyplinarną za naruszenie zasad kodeksu etyki
3. Pracownicy, w szczególności zajmujący stanowiska kierownicze, powinni upowszechniać znajomość Kodeksu Etyki wśród innych pracowników.

*Załącznik nr 1 do „Kodeksu Etyki  
pracowników Zarządu Drogowego  
w Sępólnie Krajeńskim”*

.....  
*imię i nazwisko*

.....  
*stanowisko*

**OŚWIADCZENIE**

Upředzony/a o odpowiedzialności porządkowej i dyscyplinarnej oświadczam, że zapoznałem/ am się z postanowieniami Kodeksu Etyki Zarządu Drogowego w Sępólnie Krajeńskim i zobowiązuję się do przestrzegania zasad z niego wynikających.

*data i podpis*

.....

## Plan działalności na rok .....

Cele	mierniki określające stopień realizacji celu		Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym
	nazwa miernika	planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku		

.....  
*Dyrektor Zarządu Drogowego*

## **Sprawozdanie z wykonania „Planu działalności Zarządu Drogowego w Sępólnie Krajeńskim na rok .....”**

<b>Cele</b>	<b>mierniki określające stopień realizacji celu</b>			<b>Najważniejsze zadania służące realizacji celu</b>	<b>Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym</b>
	<b>nazwa miernika</b>	<b>planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku</b>	<b>Osiągnięte wartości do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie</b>		

.....  
*Dyrektor Zarządu Drogowego*

### Kategorie (obszary ryzyka)

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwości źródeł (przyczyn) oraz skutków,  
Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka,

<b>Kategorie ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków
Oszustwa i kradzieże	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji związanych z udzielaniem zamówień publicznych, np. ryzyko naruszenia ustawy PZP
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE
<b>Ryzyko dot. zasobów ludzkich</b>	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem, adekwatnością i dezaktualizacją regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane z strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli

	wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Zarządu Drogowego, np. ryzyko negatywnych opinii
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Zarządzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kurs walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem

## Rejestr ryzyk

<b>l.p.</b>	<b>Cel / zadanie</b>	<b>zidentyfikowane ryzyko</b>	<b>prawdopodobieństwo ryzyka w skali 1 -3</b>	<b>wpływ ryzyka w skali 1 - 3</b>	<b>Istotność ryzyka</b>	<b>planowane metody przeciwdziałania ryzyka (mechanizmy kontrolne)</b>	<b>osoby odpowiedzialne (właściciele ryzyk)</b>
1	2	3	4	5	6	7	8

Zasady wypełniania arkusza:

kolumna 1 – nr kolejny

kolumna 2 – nazwa celu lub zadania wyznaczonego w planie działalności

kolumna 3- wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury, np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem podatków

kolumna 4 – ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie – średnie – niskie

kolumna 5 - ocena wpływu w skali wysoki – średni – niski

kolumna 6 – poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny, umiarkowany, nieznaczny)

kolumna 7 – wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór

kolumna 8 – wskazanie osoby odpowiedzialnej za zadanie, tzw. właściciela ryzyka



### Kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej

l.p.	PYTANIE	TAK	NIE	TRUDNO TO OCENIĆ / NIE WIEM	INNE UWAGI / DODATKOWE INFORMACJE (odniesienie do dokumentów, procedur, zasad, przyjętych rozwiązań)
<b>ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE</b>					
1.	Czy Pan/i wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Zarządzie Drogowym za nieetyczne?				
2.	Czy Pan/i wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pan/i świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych?				
3.	Czy osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?				
4.	Czy pracownicy biorą udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone im zadania?				
5.	Czy pracownicy posiadają taki poziom wiedzy i umiejętności zawodowych, aby efektywnie i skutecznie realizować cele jednostki?				
6.	Czy dokonywane są wewnętrzne oceny pracowników?				
7.	Czy posiada Pan/i aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?				
8.	Czy jest Pan/i zapoznana z regulaminami oraz zmianami wchodzącymi do regulaminów?				

9.	Czy struktura organizacyjna Zarządu Drogowego jest dostosowana do jego celów i zadań?				
10.	Czy procedura naboru pracowników na wolne stanowiska odbywa się w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata?				
11.	Czy obowiązujący system wynagrodzeń i awansu pozwala efektywnie zarządzać kadrami?				
<b>CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM</b>					
12.	Czy Zarząd Drogowy ma określoną misję – cel istnienia?				
13.	Czy zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku (plan działalności)?				
14.	Czy cele i zadania na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy zostały zrealizowane?				
15.	Czy w udokumentowany sposób identyfikuje się ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań , np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyk?				
16.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń wskazuje się ryzyka istotne, które w znaczny sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań jednostki?				
17.	Czy podejmuje się działania w celu zmniejszenia danego ryzyka?				
<b>MECHANIZMY KONTROLI</b>					
18.	Czy w Zarządzie Drogowym obowiązują pisemne wewnętrzne procedury, instrukcje, wytyczne i inne dokumenty regulujące działalność jednostki?				
19.	Czy obowiązujące procedury, instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminami)?				
20.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?				

21.	Czy wie Pan/i jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej, np. pożaru, wichury, poważnej awarii?				
22.	Czy w jednostce są ustalone zasady zastępstw na stanowiskach pracy?				
23.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pan/i w swojej pracy są odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?				
24.	Czy ma Pan/i dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych zadań?				
<b>INFORMACJA I KOMUNIKACJA</b>					
25.	Czy dostarczana pracownikom informacja jest aktualna, rzetelna, kompletna i zrozumiała, a jednocześnie pomocna w realizowaniu nałożonych zadań?				
26.	Czy pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonania przez nich powierzonych zadań?				
27.	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia przepływ informacji?				
28.	Czy jednostka utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (inne urzędy, dostawcy, petenci)?				
<b>MONITOROWANIE I OCENA</b>					
29.	Czy na bieżąco jest monitorowany system realizacji zadań?				
30.	Czy w Zarządzie Drogowym dostosowano istniejące systemy do standardów kontroli zarządczej?				
31.	Czy w jednostce przeprowadzono analizę systemu kontroli zarządczej w formie samooceny?				
32.	Czy skuteczny jest system kontroli zarządczej?				
33.	Czy przełożeni na co dzień zwracają uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących zasad, procedur, instrukcji itp.?				

## Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

.....  
(nazwa jednostki)

**za rok** .....  
(rok, za które składane jest oświadczenie)

### **Dział I**<sup>1)</sup>

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 i terminowy, 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 sektora finansów publicznych

.....  
(nazwa jednostki sektora finansów publicznych)

### **Część A**<sup>2)</sup>

W wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna i efektywna kontrola zarządcza.

### **Część B**<sup>3)</sup>

W ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

*Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia*

### **Część C**<sup>4)</sup>

Nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

*Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.*

### **Część D**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:

monitoringu realizacji celów i zadań,

samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,  
procesu zarządzania ryzykiem,  
audytu wewnętrznego,  
kontroli wewnętrznych,  
kontroli zewnętrznych,  
innych źródeł informacji .....

.....  
Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

.....  
*miejsce i data, podpis kierownika jednostki*

## **Dział II**

### **1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym:**

.....  
.....  
.....  
*Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: 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 lub zarządzania ryzykiem.*

### **2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.**

.....  
.....  
.....  
*Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń, wraz z podaniem terminu ich realizacji.*

## **Dział III**

### **Działania, które zostały zaplanowane na rok, którego dotyczy oświadczenie:**

.....  
.....  
.....  
*Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie*

### **2. Pozostałe działania**

.....  
.....  
.....  
*Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.*

**Objaśnienia:**

<sup>1)</sup> w dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C przez zaznaczenie znakiem X odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.

<sup>2)</sup> Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewnia łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu i informacji oraz zarządzanie ryzykiem.

<sup>3)</sup> Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: 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 lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6

<sup>4)</sup> Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: 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 oraz zarządzania ryzykiem

<sup>5)</sup> Znakiem X zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić

<sup>6)</sup> Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B lub C

<sup>7)</sup> Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B lub C gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.