

ZARZĄDZENIE NR 17
WÓJTA GMINY SIENNO

z dnia 17 kwietnia 2012 r.

w sprawie wprowadzenia regulaminu kontroli zarządczej

Na podstawie art.69 ust.1 pkt.2 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009r. Nr 157, poz. 1240 z póź. zm.) zarządza, się co następuje:

§ 1. § Ustala się regulamin kontroli zarządczej w w treści określonej w załączniku do zarządzenia.

§ 2. Regulamin kontroli zarządczej został opracowany na podstawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych – (Dz. U. MF Nr 15, poz.84) oraz Komunikatu nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych.

§ 3. Zobowiązuje się wszystkich pracowników urzędu gminy oraz kierowników podległych jednostek organizacyjnych do zapoznania się z treścią niniejszego zarządzenia.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy

mgr inż. Stanisław Pora

Regulamin kontroli zarządczej

§ 1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy – opracowanych w celu dostarczenia racjonalnego zapewnienia co do realizacji celów w następujących obszarach:

- a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- b) skuteczności i efektywności działania,
- c) wiarygodności sprawozdań,
- d) ochrony zasobów,
- e) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- f) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- g) zarządzania ryzykiem.

§ 2. 1. Regulamin określa:

- 1) cele i zadania kontroli zarządczej,
- 2) elementy systemu kontroli zarządczej.

2. Zakres zadań oraz struktura organizacyjna urzędu gminy jest określona w regulaminie organizacyjnym.

§ 3. 1. Dokumentację systemu kontroli zarządczej stanowią regulacje zewnętrzne i wewnętrzne, w tym w szczególności: procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne dokumenty wewnętrzne.

2. Kontrola zarządcza prowadzona w urzędzie jest procesem ciągłym opartym o następujące standardy:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) cele i zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,

d) informację i komunikację,

e) monitorowanie i ocenę.

3. Podstawą do uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są wyniki monitorowania, samooceny systemu oraz przeprowadzonych kontroli i audytów.

4. Kontrolę zarządczą sprawowaną przez wójta stanowi także:

a) kontrola instytucjonalna realizowana przez Regionalną Izbę Obrachunkową i Najwyższą Izbę Kontroli w sytuacji, kiedy prowadzi działania kontrolne na zlecenie organu wykonawczego samorządu.

b) kontrola finansowa sprawowana na zasadach określonych w regulaminie kontroli finansowej przyjętym odrębnym zarządzeniem wójta.

c) kontrola funkcjonalna sprawowana przez osoby znajdujące się na stanowiskach kierowniczych oraz urzędników wyznaczonych do realizacji powierzonych zadań.

§ 4. 1. Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków kierownika jednostki.

2. Obowiązek, o którym mowa w ust. 1, należy również do zadań:

a) zastępcy wójta i sekretarza gminy (kontrola funkcjonalna),

b) głównego księgowego (kontrola wstępna),

c) pracowników jednostki (samokontrola),

3. Do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy urzędu gminy bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.

4. Samokontrola polega na kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy przez pracowników w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z zakresu czynności służbowych.

5. W przypadku ujawnienia nieprawidłowości, pracownik dokonujący samokontroli jest zobowiązany podjąć niezbędne działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości oraz niezwłocznie powiadomić o nieprawidłowościach przełożonego.

6. Kontrola funkcjonalna wykonywania jest przez kierowników oraz pracowników, którzy zostali zobligowani do kontroli.

7. Kontrola instytucjonalna prowadzona jest przez Z-cę Wójta, Sekretarza, Skarbnika.

8. Cel, zasady i tryb przeprowadzania kontroli instytucjonalnej określa regulamin kontroli wewnętrznej stanowiący załącznik do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu.

§ 5. 1. Ocena badanego stanu faktycznego powinna odbywać się według kryteriów, do których zaliczyć można:

a) legalność - czyli zgodność z obowiązującymi przepisami ustawowymi i normami, zawartymi w obowiązujących w jednostce przepisach zewnętrznych i wewnętrznych,

b) gospodarność – ocena kontrolowanych zjawisk, procesów gospodarczych i finansowych z punktu widzenia racjonalności i efektywności podejmowanych decyzji,

c) celowość – zapewniająca eliminację działań niekorzystnych i zbędnych z punktu widzenia interesów jednostki, realizuje się przez sprawdzenie, czy środki finansowe zostały wydatkowane zgodnie z ustalonym przeznaczeniem,

- d) zgodność dokumentacji ze stanem faktycznym – rzetelność, czyli gwarancja, że podejmowane działania są wykonywane wg najlepszej wiedzy i umiejętności,
- c) jawność – w ramach, której jednostka udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznej.

2. Postępowanie kontrolne winno odbywać się według następujących zasad:

- a) zasady legalności postępowania – stanowiącej, że sama kontrola, jak i zakres przedmiotowy i podmiotowy muszą być umocowane w przepisach prawa, a odnośnie kontroli zarządczej – dodatkowo w przepisach wewnętrznych jednostki,
- b) zasady prawdy obiektywnej – zobowiązującej kontrolujących do dokonywania wszelkich ustaleń w pełnej zgodności ze stanem faktycznym oraz do ujmowania wyników kontroli w zgodności z rzeczywistym przebiegiem i charakterem badanych zdarzeń i zjawisk,
- c) zasady kontrydiktoryjności – polegającej na możliwości przedstawienia przez kontrolowanego dowodów, wyjaśnień i argumentacji w badanej sprawie, obowiązku przyjęcia ich przez kontrolującego i ustosunkowania się do nich zabezpieczającej przed niepełnym badaniem i wyciągnięciem niewłaściwych wniosków.

3. Kontrola zarządcza może być prowadzona jako:

- a) kompleksowa – polegająca na badaniu całokształtu działalności jednostki organizacyjnej oraz wszystkich operacji gospodarczych i odpowiadających im czynności, dokumentów i zapisów ewidencyjnych,
- b) problemowa – polegająca na badaniu wybranego odcinka działalności lub wybranego zagadnienia,
- c) sprawdzająca – polegająca na sprawdzeniu realizacji zaleceń pokontrolnych, wydanych w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości i uchybień podczas kontroli,
- d) doraźna – polegająca na badaniu, związanych z bieżącą działalnością jednostki wybranych operacji, czynności i odpowiadających im dokumentów.

4. Kontrola zarządcza sprawowana jest poprzez:

- a) kontrolę wstępną – ma na celu zapobieganie powstaniu zjawisk odbiegających od przyjętych procedur. Przeprowadzana jest przed rozpoczęciem danego procesu, zanim zostaną wdrożone konkretne działania wywołujące skutki finansowe lub majątkowe. Ma na celu przeciwdziałanie podejmowaniu decyzji niezgodnych z prawem, winna zabezpieczać przed wystąpieniem zjawisk marnotrawstwa, niegospodarności lub nadużyć,
- b) kontrolę bieżącą – przeprowadzana jest na każdym etapie danego procesu, celem wyeliminowania przed zakończeniem każdego etapu danego procesu, tych zjawisk, które mogą negatywnie wpłynąć na jego wynik końcowy. Kontrola bieżąca polega min. na sprawdzeniu operacji gospodarczej lub finansowej, określonej w dokumencie księgowym (faktura VAT, rachunek lub inny dokument rozliczeniowy), pod względem zgodności z prawem, gospodarności i pod względem formalno-rachunkowym,
- c) kontrolę następną – polega na analizowaniu i badaniu uzyskanych efektów działania oraz porównaniu ich z założonymi celami. Obejmuje również sprawdzanie, czy dany proces przebiegał zgodnie z założeniami i w ustalonej kolejności, a także czy został objęty kontrolą wstępną i bieżącą oraz czy była ona skuteczna.

§ 6. . Urząd gminy oraz jednostki organizacyjne gminy podlegają kontroli:

- a) kompleksowej - zgodnie z przeprowadzoną analizą ryzyka,
- b) problemowej - w zakresie wybranego odcinka działalności,
- c) sprawdzającej - stosownie do potrzeb,
- d) doraźnej – zarządzanej przez wójta.

§ 7. 1. Pracownicy urzędu są świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce.

2. Proces rekrutacji zapewnia zatrudnienie najlepszego kandydata na dane stanowisko.

3. Kierownik jednostki zapewnia rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki.

4. Pracownicy urzędu podlegają ocenie okresowej na zasadach określonych w ustawie z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. Nr 223, poz.1458 z późn.zm.).

§ 8. Misją urzędu gminy jest zapewnienie należytego, sprawnego i fachowego realizowania przez urząd zadań własnych, zleconych i powierzonych gminie oraz tworzenie warunków dla rozwoju gminy i jej mieszkańców.

§ 9. 1. Cele są określane w rocznej perspektywie.

2. Propozycję celów do realizacji w kolejnym roku kalendarzowym zgłaszają:

- a) skarbnik gminy – główny księgowy budżetu gminy,
- b) sekretarz gminy,
- c) zastępca wójta,
- d) pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 10. 1. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi wójt oraz osoby podejmujące decyzje wynikające z zakresu obowiązków lub posiadanego pełnomocnictwa.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez:

- a) identyfikację ryzyka,
- b) monitorowanie realizacji zadań,
- c) analizę ryzyka i podejmowanie działań zaradczych.

§ 11. 1. Identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów oraz zadań urzędu gminy dokonuje się raz w roku w terminie ustalonym przez wójta.

2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje gmina, należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.

3. Identyfikacji ryzyka dokonują pracownicy urzędu wyznaczeni przez wójta.

4. W celu identyfikacji ryzyka zespół bierze pod uwagę wyniki przeprowadzonych audytów i kontroli oraz wszelkie informacje mające znaczenie dla funkcjonowania urzędu.

§ 12. 1. Zidentyfikowane ryzyko jest poddawane analizie pod kątem poziomu jego zagrożeniadla realizacji celów. Ustala się skalę poziomu ryzyka:

- a) 5 – bardzo wysoki poziom ryzyka,
- b) 4 – wysoki poziom ryzyka

- c) 3 – średni poziom ryzyka,
- d) 2 – niski poziom ryzyka,
- e) 1 – brak ryzyka.

2. W odniesieniu do ryzyka zidentyfikowanego dla celu lub zadania na poziomie 5 lub 4 ustala się rodzaje reakcji.

3. Przewiduje się cztery możliwe rodzaje reakcji:

- a) tolerowanie,
- b) przeniesienie,
- c) wycofanie się,
- d) działanie.

4. W odniesieniu do ryzyka, dla którego reakcja została określona jako działanie, pracownicy, wyznaczeni w trybie określonym, o którym mowa w § 3 ust. 3, określają sposób działania pozwalający na wyeliminowanie ryzyka lub zmniejszenie go do poziomu niestanowiącego zagrożenia dla realizacji celów lub zadań.

§ 13. 1. Dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Wyznaczeni pracownicy odpowiedzialni są za zapewnienie ochrony i właściwego wykorzystania zasobów jednostki. Prowadzone są okresowe porównania rzeczywistego stanu zasobów z zapisami w rejestrach (księgach).

2. Wszelkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia związane z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych mają swoje odzwierciedlenie w dokumentacji. Dokumentacja jest kompletna i umożliwia dokładne prześledzenie każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania oraz po ich zakończeniu. Operacje finansowe, gospodarcze i inne zdarzenia są bez zbędnej zwłoki rejestrowane i prawidłowo klasyfikowane, zgodnie z aktami prawnymi oraz przepisami zewnętrznymi i wewnętrznymi w zakresie dokumentacji polityki rachunkowości i instrukcją sporządzania, obiegu i kontroli dowodów księgowych.

§ 14. 1. W urzędzie przeprowadzane jest monitorowanie stanu kontroli.

2. Monitorowanie polega na zgłaszaniu kierownikowi urzędu uwag dotyczących funkcjonowania procedur kontroli i zaobserwowanych nieprawidłowości, dotyczących w szczególności występowaniem nieprawidłowości finansowych, sytuacji nagannych etycznie itp.

3. Monitorowanie przeprowadza każdy pracownik urzędu.

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

2. Termin przeprowadzenia samooceny wyznacza kierownik urzędu.

3. Samoocena dokonywana jest za pomocą ankiet stanowiących załączniki do zarządzenia.

4. Samoocena stanowi źródło danych o stanie kontroli zarządczej.

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownictwo (kierownicy komórek organizacyjnych)

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie gminy?			
	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>			
	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
	Czy istniejące w urzędzie gminy procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?			
	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
	Czy został określony ogólny cel istnienia urzędzie gminy np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
	Czy w urzędzie gminy zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
	Czy cele i zadania urzędzie gminy na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK</i>			
	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku roku?			
	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			

	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)			
	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			
	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie gminy (np. poprzez intranet)?			
	Czy w urzędzie gminy zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie gminy?			
	Czy w urzędzie gminy funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?			
	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?			

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – pracownicy urzędu gminy

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w urzędzie gminy za nieetyczne?			
	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie gminy ?			
	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia urzędu gminy?			
	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK</i>			
	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie gminy (np. poprzez intranet)?			
	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych			

	procedurach/instrukcjach?			
	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego z prośbą o pomoc?			
	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników urzędzie gminy z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			
	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?			