

**Raport z samooceny
kontroli zarządczej
w Urzędzie Miejskim w Ostródzie**



Ostróda, kwiecień 2026 r.

Cel przeprowadzanej samooceny

Celem samooceny jest uzyskanie informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań kontrolnych czy audytorskich.

Samoocena kontroli zarządczej to działanie, poprzez które dokonywana jest analiza i ocena funkcjonowania kontroli zarządczej (tj. systemu zarządzania) przez kadrę kierowniczą i pozostałych pracowników Urzędu Miejskiego w Ostródzie na podstawie Zarządzenie Nr 286 Burmistrza Miasta Ostróda z dnia 13 grudnia 2016 r. w sprawie określenia zasad prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie i jednostkach organizacyjnych Gminy Miejskiej Ostróda oraz tryb jej koordynacji. Narzędzie to daje ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce i jednocześnie pozwala na wskazanie słabych ogniw w systemie kontroli zarządczej, czy też podjęcia odpowiednich działań naprawczych w tym zakresie.

Monitorowanie skuteczności kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów odbywa się na każdym stanowisku w ramach wykonywania bieżących obowiązków. Podstawą do uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są wyniki monitorowania rejestru ryzyk, samooceny oraz wyniki przeprowadzonych kontroli i audytów.

Zakres samooceny

Samoocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej za rok 2025 w Urzędzie Miejskim w Ostródzie została przeprowadzona w oparciu o:

1. Ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1486 ze zm.),
2. Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r., Nr 15, poz. 84),
3. Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2011 r., poz. 11),
4. Zarządzenie Nr 286 Burmistrza Miasta Ostróda z dnia 13 grudnia 2016 r. w sprawie określenia zasad prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie i jednostkach organizacyjnych Gminy Miejskiej Ostróda oraz tryb jej koordynacji,
5. Zarządzenie Nr 15/2020 Burmistrza Miasta Ostróda z dnia 28 stycznia 2020 roku w sprawie wprowadzenia procedury samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie.

Samoocena obejmowała swoim zakresem Urząd Miejski w Ostródzie i dotyczyła roku 2025.

Termin przeprowadzenia samooceny za 2025 r.: I kwartał 2026 r.

Ankiety, na podstawie których uczestnicy dokonali oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, przygotowano w wersji elektronicznej. Na adres poczty elektronicznej kierowników komórek

organizacyjnych i pracowników Urzędu przesłano odpowiednie wersje ankiet. Zestaw pytań w ankietach został dostosowany do 2 grup respondentów - kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz pozostałych pracowników - urzędników, co umożliwiło dokonanie analizy jak te same kwestie oceniane są przez wskazane wyżej grupy.

Podstawą udokumentowania samooceny jest zestawienie wyników ankiet, które zostały załączone do raportu.

Zakres przedmiotowy:

Samoocena swoim zakresem objęła kompleksowo całą działalność Urzędu, tj. zbadano 5 elementów kontroli zarządczej:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) cele i zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,
- d) informacja i komunikacja,
- e) monitorowanie i ocena.

Samoocena za 2025 r. objęła 97 pracowników Urzędu Miejskiego w Ostródzie, w tym 14 kierowników komórek organizacyjnych i opierała się na subiektywnej ocenie przez ankietowanych. Wybór anonimowych ankiet, jako narzędzia do przeprowadzenia samooceny miał na celu uzyskanie wiarygodnych opinii oraz skłonienie pracowników do udzielania odpowiedzi szczerych, a nie oczekiwanych.

W terminie od 24.02.2026 r. do 06.03.2026 r. ankiety za rok 2025 złożyło:

- 11 kierowników komórek organizacyjnych, co stanowi 78,57% zatrudnionej kardy kierowniczej,
- 56 pracowników – urzędników, co stanowi 67,47% zatrudnionych.

Ogółem w samoocenie udział wzięło 69,07% zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Ostródzie, co oznacza że wykonalność obowiązku samooceny zrealizowana została na wysokim poziomie, odsetek jest na zbliżonym poziomie, co w roku poprzednim i znacznie wyższym niż w latach wcześniejszych.

Respondenci dokonali oceny poszczególnych kryteriów mając do dyspozycji 3 warianty odpowiedzi:

- tak,
- nie,
- trudno powiedzieć.

Próg, którego przekroczenie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze to 50% negatywnych odpowiedzi spośród wszystkich otrzymanych na konkretne pytanie.

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 Ostródzie za 2025 r.

Ogólna ocena stanu kontroli zarządczej

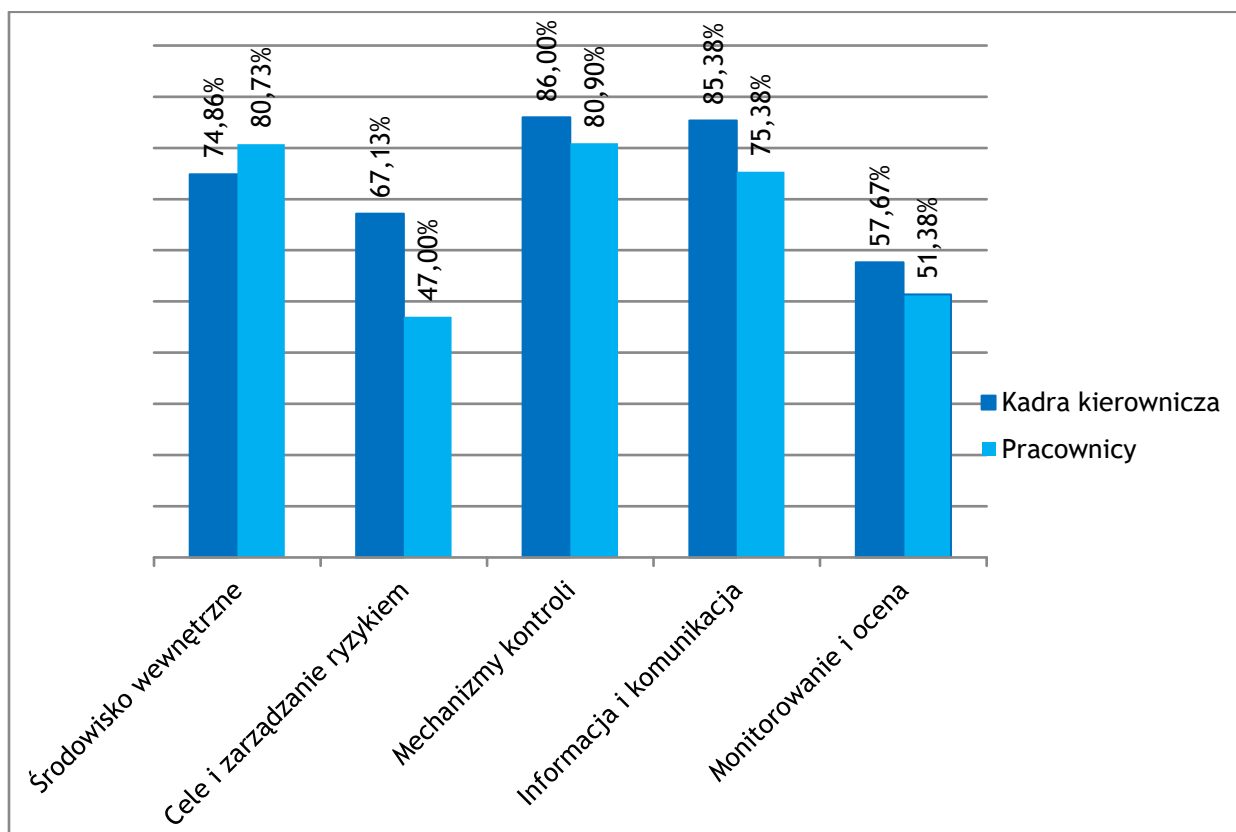
W Urzędzie Miejskim w Ostródzie funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza z zastrzeżeniami opisanymi poniżej.

Zidentyfikowane ryzyka i słabości kontroli zarządczej (jeżeli takie zostały zidentyfikowane)

Zgodnie z §3 ust. 7 Zarządzenie Nr 15/2020 Burmistrza Miasta Ostróda z dnia 28 stycznia 2020 roku w sprawie wprowadzenia procedury samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie przyjęto, że próg, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze to 50% negatywnych odpowiedzi spośród wszystkich otrzymanych na konkretne pytanie.

Na podstawie analizy ankiet przedłożonych przez pracowników Urzędu Miejskiego w Ostródzie (łącznie 67 ankiet) stwierdzono, że respondenci w zdecydowanej większości udzielili pozytywnych odpowiedzi na zadane pytania, potwierdzając tym samym znajomość wewnętrznych uregulowań i procedur, a także poprawność ich funkcjonowania w Urzędzie Miejskim w Ostródzie.

Odpowiedzi pozytywne respondentów z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie



Padły dwie odpowiedzi negujące (w wymiarze powyżej 50%) dotyczące istniejącego w Urzędzie Miejskim w Ostródzie systemu kontroli zarządczej:

1. czynny udział w tworzeniu systemu kontroli zarządczej – „nie” odpowiedziało 58% ankietowanych pracowników.
2. przekazywanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej - „nie” odpowiedziało 55% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych.

Odpowiedzi negujące (w wymiarze najbardziej zbliżającym się do 50%) na temat istniejącego w Urzędzie Miejskim w Ostródzie systemu kontroli zarządczej dotyczyły:

1. istnienia sprawnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Miejskim - 36% ankietowanych pracowników.

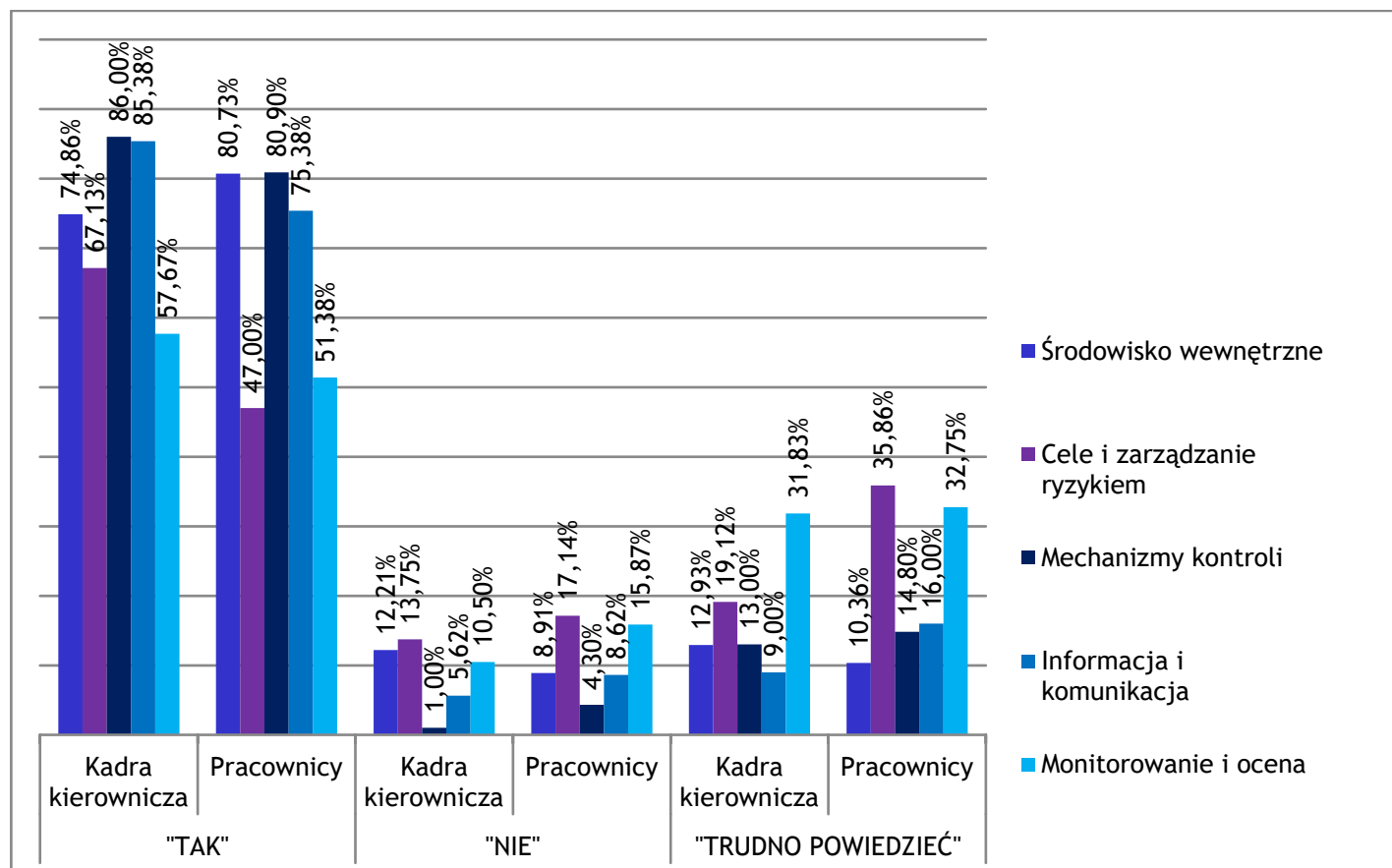
Ponadto pracownicy mieli wątpliwości z określeniem czy:

1. wszystkie zalecenia wynikające z audytu lub/i kontroli zostały wdrożone - 73% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych, 60% ankietowanych pracowników,
2. sposób przeprowadzania samooceny kontroli zarządczej jest wystarczający - 36% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych, 60% ankietowanych pracowników,
3. w komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania, mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych – 52% ankietowanych pracowników,
4. w komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki - 47% ankietowanych pracowników, 36% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych,
5. systemy informatyczne są skutecznie chronione – 45% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych, 36% ankietowanych pracowników,
6. w Urzędzie przeprowadzana jest samoocena kontroli zarządczej - 43% ankietowanych pracowników,
7. istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Miejskim - 41% ankietowanych pracowników,
8. praca audytu wewnętrznego przyczynia się do lepszego funkcjonowania urzędu – 46% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych, 41% ankietowanych pracowników,
9. w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować - 36% ankietowanych kierowników komórek organizacyjnych,
10. w komórce organizacyjnej cele i zadania na bieżący rok, mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić, czy cele i zadania zostały zrealizowane - 33% ankietowanych pracowników.

Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” należy traktować jako istotny sygnał ostrzegawczy. Może on wskazywać na brak dostatecznej wiedzy pracowników, niewystarczający przepływ informacji lub niedostateczne sformalizowanie niektórych procesów zarządczych. W związku z tym obszar ten wymaga szczególnej uwagi w działaniach usprawniających.

PODSUMOWANIE wszystkich odpowiedzi: "TAK", "NIE", "TRUDNO POWIEDZIEĆ"
z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie

	"TAK"		"NIE"		"TRUDNO POWIEDZIEĆ"	
	Kadra kierownicza	Pracownicy	Kadra kierownicza	Pracownicy	Kadra kierownicza	Pracownicy
Środowisko wewnętrzne	74,86%	80,73%	12,21%	8,91%	12,93%	10,36%
Cele i zarządzanie ryzykiem	67,13%	47,00%	13,75%	17,14%	19,12%	35,86%
Mechanizmy kontroli	86,00%	80,90%	1,00%	4,30%	13,00%	14,80%
Informacja i komunikacja	85,38%	75,38%	5,62%	8,62%	9,00%	16,00%
Monitorowanie i ocena	57,67%	51,38%	10,50%	15,87%	31,83%	32,75%



Wyniki samooceny

Kluczowe wnioski z przeprowadzonej samooceny:

- System kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ostródzie funkcjonuje prawidłowo i w sposób zapewniający realizację celów i zadań jednostki, jednak jego skuteczność nie jest jednolita we wszystkich obszarach działalności.
- Relatywnie najslabszymi elementami systemu pozostają obszary związane z zarządzaniem ryzykiem oraz procesem monitorowania i oceny, co wskazuje na potrzebę ich dalszego doskonalenia i usystematyzowania.
- Zidentyfikowano istotny problem w postaci niewystarczającego poziomu świadomości pracowników w zakresie ich roli i udziału w systemie kontroli zarządczej, co może ograniczać jego efektywność.
- Wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” należy interpretować jako sygnał niedostatecznego przepływu informacji, ograniczonej znajomości obowiązujących procedur lub trudności w dostępie do nich.
- Pomimo braku przekroczenia progu 50% odpowiedzi negatywnych w ujęciu całościowym, zidentyfikowano obszary wymagające podjęcia działań usprawniających i wzmacniających funkcjonowanie systemu.

Niewątpliwie wyniki przeprowadzonej samooceny są bardziej korzystne niż w latach poprzednich, kiedy wdrażano pierwsze działania w tym zakresie. Zauważalny jest również wyraźny wzrost liczby osób uczestniczących w badaniu, szczególnie wśród pracowników, co świadczy o rosnącym poziomie zaangażowania w proces samooceny oraz większej świadomości jego znaczenia.

Analiza wyników wskazuje, że w żadnym z badanych elementów kontroli zarządczej nie odnotowano przekroczenia przyjętego progu 50% odpowiedzi negatywnych w ujęciu ogólnym. Należy jednak zauważyć, że w odniesieniu do jednego z pytań skierowanych do pracowników próg ten został przekroczony (58%), co wskazuje na występowanie jednostkowych, lecz istotnych obszarów problemowych wymagających reakcji.

Na tle pozostałych obszarów wyraźnie niższe wyniki uzyskały dwa elementy systemu kontroli zarządczej:

- cele i zarządzanie ryzykiem,
- monitorowanie i ocena.

Obszary te wymagają podjęcia działań usprawniających, w szczególności w zakresie ich uporządkowania, ujednoczenia oraz zwiększenia świadomości pracowników co do ich znaczenia i funkcjonowania.

Na uwagę zasługuje również wysoki odsetek odpowiedzi negatywnych dotyczących udziału pracowników w tworzeniu systemu kontroli zarządczej, obserwowany zarówno wśród pracowników, jak i kadry kierowniczej. Wynik ten pozostaje w sprzeczności ze stanem

faktycznym, gdyż w ostatnich latach podejmowano liczne działania mające na celu aktywizację pracowników w tym zakresie, m.in. ich coroczny udział w procesie identyfikacji celów i ryzyk oraz w przeprowadzaniu samooceny.

Uzyskane wyniki wskazują, że przyczyną takiej oceny może być niedostateczna wiedza pracowników na temat istoty kontroli zarządczej lub niezrozumienie stosowanych pojęć i narzędzi. Potwierdza to również wysoki udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” w obszarze celów i zarządzania ryzykiem.

Sytuacja ta może świadczyć o niewystarczającym poziomie komunikacji wewnętrznej, ograniczonym upowszechnieniu wiedzy w zakresie kontroli zarządczej lub braku dostatecznej przejrzystości stosowanych rozwiązań. W szczególności można przyjąć, że pracownicy nie zawsze dysponują odpowiednimi informacjami lub nie wiedzą, w jaki sposób do nich dotrzeć.

W związku z powyższym zasadne jest podejmowanie dalszych działań zmierzających do usprawnienia systemu zarządzania Urzędem, w szczególności poprzez poprawę przepływu informacji, zwiększenie dostępności wiedzy oraz wzmacnianie świadomości pracowników w zakresie ich roli w systemie kontroli zarządczej.

W Urzędzie Miejskim w Ostródzie funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza, jednak zidentyfikowane obszary wymagające usprawnień wskazują na potrzebę dalszego doskonalenia systemu. Wdrożenie odpowiednich działań naprawczych przyczyni się do zwiększenia jego spójności, przejrzystości oraz efektywności.

Zbiorcze wyniki samooceny stanowią Załącznik Nr 1 (kierownicy komórek organizacyjnych) i Załącznik Nr 2 (pracownicy - urzędnicy) do niniejszego raportu.

Zestawienia wyników w 2 grupach respondentów zostały przekazane w wersji elektronicznej przez Sekretarza do wszystkich kierowników komórek organizacyjnych Urzędu. Na tej podstawie kierownicy zobowiązani są dokonać analiz.

Proponowane działania naprawcze (w przypadku zidentyfikowania ryzyk czy słabości kontroli zarządczej)

Znaleziono kilka obszarów, w których w celu poprawienia struktur kontroli zarządczej wydają się niezbędne działania naprawcze, w tym:

- przeprowadzenie cyklicznych szkoleń z zakresu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem,
- doprecyzowanie i ujednoczenie zasad dokumentowania powierzania zadań i odpowiedzialności,

- wzmocnienie mechanizmów monitorowania wdrażania zaleceń pokontrolnych i audytowych,
- poprawa komunikacji wewnętrznej poprzez np. regularne spotkania międzykomórkowe lub narzędzia informacyjne,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w proces identyfikacji ryzyk i wyznaczania celów.

Ostróda, dnia 17 kwietnia 2026 r.