

**RAPORT Z SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W BIURZE ROZWOJU MIASTA RZESZOWA
ZA ROK 2025**

I. CEL PRZEPROWADZENIA SAMOOCENY

Celem przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej było:

- uzyskanie rzetelnej wiedzy na temat funkcjonowania kontroli zarządczej w Biurze, stanowiącej podstawę do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej;
- identyfikacja obszarów wymagających usprawnień oraz wskazanie działań, które mogą przyczynić się do bardziej efektywnego funkcjonowania Biura;
- wzmocnienie współpracy i poprawa komunikacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami;
- zwiększenie odpowiedzialności osób zarządzających oraz pozostałych pracowników za prawidłowe funkcjonowanie kontroli zarządczej.

II. ZAKRES SAMOOCENY

Ankiety, jako narzędzie do przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej, zostały opracowane w oparciu o wzory ankiet stanowiące załączniki do wytycznych zawartych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych oraz Zarządzeniu Dyrektora Biura Rozwoju Rzeszowa nr 19/2025 z dnia 22 października 2025 r. Samoocena obejmowała funkcjonowanie kontroli zarządczej w całym Biurze.

Koordynator procesu samooceny kontroli zarządczej w BRMR w dniu 31 grudnia 2025 r. skierował drogą elektroniczną do wszystkich pracowników Biura prośbę o udział w ankiecie. Badanie przeprowadzono w okresie od 31 grudnia 2025 r. do 25 stycznia 2026 r.

W anonimowej ankiecie wzięło udział 37 pracowników spośród 60 zatrudnionych w BRMR, co stanowi 62%. Wynik ten potwierdza tendencję wzrostową – w 2024 r. w badaniu uczestniczyło 26 pracowników, co stanowiło 44% ogółu zatrudnionych.

III. OGÓLNA OCENA STANU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Po przeprowadzeniu analizy wyników samooceny kontroli zarządczej należy stwierdzić, że w Biurze Rozwoju Miasta Rzeszowa kontrola zarządcza funkcjonuje prawidłowo. W żadnym z pytań nie został przekroczony graniczny próg 50% odpowiedzi negatywnych, który wskazywałby na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze.

W załączeniu przekazuję zbiorczy kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej w BRMR za okres 2025 r., wraz z jego omówieniem. Wszystkie wyniki podano w %.

Handwritten signature

A. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE					
LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
I. PRZESTRZEGANIE WARTOŚCI ETYCZNYCH					
1.	Czy wiesz, jak należy się zachować, w przypadku gdy jest się świadkiem naruszeń zasad etycznych obowiązujących w BRMR?	82	9	9	
2.	Czy w Pani/Pana zespole, przy wykonywaniu powierzonych zadań, przestrzegane są wartości etyczne?	89	0	11	
3.	Czy osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają oraz promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?	60	12	28	
II. KOMPETENCJE ZAWODOWE					
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, tak aby skutecznie realizować powierzone zadania?	63	30	7	
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były przydatne na zajmowanym stanowisku?	89	11	0	
6.	Czy zasady naboru pracowników są dostępne dla wszystkich starających się o pracę (np. podlegają publikacji w BIP)?	83	0	17	
III. STRUKTURA ORGANIZACYJNA					
7.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana zespołu jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?	76	12	12	
8.	Czy w Regulaminie Organizacyjnym BRMR określono zadania Pani/Pana zespołu w sposób przejrzysty i spójny?	97	3	0	
9.	Czy posiada Pani/Pan aktualny, pisemny zakres czynności?	92	3	5	
IV. DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ					
10.	Czy upoważnienia są aktualizowane, w miarę zachodzących potrzeb (np. w przypadku zmian przepisów prawa)?	67	3	30	
11.	Czy przyjęcie uprawnień jest potwierdzane podpisem?	70	0	30	
B. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM					
LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
V. MISJA					
12.	Czy znana i jasna jest dla Pani/Pana misja Biura?	97	3	0	
13.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Biura?	97	3	0	
VI. OKREŚLANIE CELÓW I ZADAŃ, MONITOROWANIE I OCENA ICH REALIZACJI					
14.	Czy zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku, np. jako plan działalności?	76	13	11	
15.	Czy wykonanie celów i zadań monitorowane jest za pomocą wyznaczonych mierników?	55	17	28	
16.	Czy bezpośredni przełożony w wystarczającym stopniu monitoruje stan zaawansowania powierzonych zadań?	78	8	14	
VII. IDENTYFIKACJA RYZYKA					
17.	Czy w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań zespołu?	25	16	59	
18.	Czy w procesie zarządzania ryzykiem uwzględnia się ryzyko związane z zasobami informatycznymi?	33	12	55	
VIII. ANALIZA RYZYKA					
19.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się istotne, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?	52	7	41	
20.	Czy wiadomo, które z celów i zadań z zakresu odpowiedzialności są narażone na największe ryzyko?	63	11	26	
IX. REAKCJA NA RYZYKO					
21.	Czy w Biurze podejmuje się wystarczające działania, mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk ?	54	6	40	

Handwritten signature

C. MECHANIZMY KONTROLI					
LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
X. DOKUMENTOWANIE SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ					
22.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa?	92	0	8	
23.	Czy sposób realizacji zadań jest określony w procedurach?	67	6	27	
XI. NADZÓR					
24.	Czy nadzór ze strony bezpośredniego przełożonego zapewnia oszczędną, efektywną i skuteczną realizację zadań?	78	14	8	
25.	Czy ustanowiony jest nadzór nad terminowością załatwiania spraw?	81	8	11	
XII. CIĄGŁOŚĆ DZIAŁALNOŚCI					
26.	Czy ma Pani/Pan ustalone zastępstwo podczas urlopu?	100	0	0	
27.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej, np. pożaru?	78	14	8	
XIII. OCHRONA ZASOBÓW					
28.	Czy w Biurze przeprowadzane są inwentaryzacje?	92	4	4	
29.	Czy w Biurze wprowadzono mechanizmy w celu ochrony danych osobowych (np. upoważnienia, zmiana haseł komputerowych)?	89	8	3	
30.	Czy dostęp pracowników do siedziby, obiektów i pomieszczeń poza godzinami pracy jest ograniczony i kontrolowany?	70	13	17	
XIV. MECHANIZMY KONTROLI DOTYCZĄCE SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH					
31.	Czy określono mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?	76	7	17	
32.	Czy w Biurze został wyznaczony inspektor ochrony danych?	49	2	49	
D. INFORMACJA I KOMUNIKACJA					
LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
XV. BIEŻĄCA INFORMACJA					
33.	Czy jest zapewniony w odpowiedniej formie i czasie, dostęp do informacji niezbędnych do realizacji zadań?	70	16	14	
34.	Czy w Biurze funkcjonuje dobra komunikacja pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy?	46	46	8	
XVI. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA					
35.	Czy istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz zespołu?	83	11	6	
36.	Czy odbywają się spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, podczas których omawiane są zadania do zrealizowania, zagrożenia, problemy z ich realizacją?	86	8	6	
37.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwracasz się do bezpośredniego przełożonego?	76	21	3	
XVII. KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA					
38.	Czy na bieżąco są aktualizowane informacje w BIP Miasta Rzeszowa z zakresu zadań Pani/Pana zespołu?	65	8	27	
39.	Czy został wyznaczony pracownik odpowiedzialny za publikację informacji w BIP Miasta Rzeszowa z zakresu działania zespołu?	46	38	16	
40.	Czy znane są Pani/Panu zasady organizacji przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków w Biurze?	60	16	24	
41.	Czy w Biurze ustalono zasady udostępniania informacji publicznej?	70	3	27	
42.	Czy wiesz jakie dokumenty powinny być umieszczane na stronie internetowej w zakresie wykonywanych obowiązków?	70	16	14	

E. MONITOROWANIE I OCENA					
LP.	WYSZCZEGÓLNIENIE	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
XVIII. MONITOROWANIE SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ					
43.	Czy skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej jest monitorowana (np. poprzez nadzór przełożonego, analizy sprawozdawczość, kontrole i audyty)?	64	0	36	
44.	Czy w reakcji na uwagi kierowane przez organy nadzorujące, kontrolne i informacje pochodzące od klientów, mogące wskazywać na niedoskonałości systemu kontroli zarządczej podejmowane są działania zapobiegawcze i korygujące?	46	8	46	
XIX. SAMOOCENA					
45.	Czy zapoznał/a się Pan/i z raportem samooceny kontroli zarządczej za ubiegły rok?	74	18	8	
XX. AUDYT WYKONYWANY PRZEZ AUDYTORA WEWNĘTRZNEGO UM RZESZOWA					
46.	Czy zalecenia z audytu audytora wewnętrznego Urzędu Miasta Rzeszowa są wdrażane w Biurze?	42	0	58	
47.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się Pani/Pana zdaniem do lepszego funkcjonowania Biura?	23	17	60	
XXI. UZYSKANIE ZAPEWNIENIA O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ					
48.	Czy źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są w szczególności wyniki: monitorowania realizacji celów i zadań, samooceny kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego, kontroli wew. i zew., innych źródeł informacji (w tym np. wyników przeglądów systemu zarządzania, auditów jakości)?	36	0	64	
WYSZCZEGÓLNIENIE				TAK	NIE
Czy wykonywana przez Panią/Pana praca jest satysfakcjonująca?				82	18
Moim zdaniem dla usprawnienia pracy w Biurze należałoby:					

IV. OMÓWIENIE KWESTIONARIUSZA

1. Środowisko wewnętrzne w BRMR.

Pierwszym zagadnieniem w ankiecie były pytania z zakresu „Środowisko wewnętrzne”, gdyż właściwe środowisko wewnętrzne w sposób zasadniczy wpływa na jakość kontroli zarządczej.

1.1. Przestrzeganie wartości etycznych:

Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w Biurze oraz przestrzegać ich przy wykonywaniu swoich obowiązków. Kadra kierownicza powinna dodatkowo wspierać i promować te wartości, dając przykład poprzez codzienne postępowanie i podejmowane decyzje.

Z przeprowadzonej analizy wyników ankiety wynika, że zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy są świadomi obowiązujących w Biurze wartości etycznych oraz deklarują ich przestrzeganie w realizacji powierzonych zadań. Wskazano również, że wartości te są promowane poprzez odpowiedzialne i etyczne zachowania w codziennej pracy.

Dr. J. K.

Jednocześnie w kilku przypadkach zgłoszono zastrzeżenia dotyczące postawy osób zajmujących stanowiska kierownicze. Zasygnalizowano, że niewłaściwe zachowania mogą ograniczać gotowość pracowników do zgłaszania problemów i zagrożeń związanych z realizacją zadań, co wskazuje na potrzebę wzmocnienia kultury otwartości i wzajemnego zaufania.

Każdy pracownik Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa zobowiązany jest do zapoznania się z treścią Kodeksu Etyki oraz podpisania oświadczenia potwierdzającego ten fakt, co jest równoznaczne z deklaracją jego przestrzegania.

1.2. Kompetencje zawodowe:

Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko. Należy również zapewnić systematyczny rozwój kompetencji zawodowych pracowników Biura oraz kadry zarządzającej. Istotne jest, aby zarówno osoby zarządzające, jak i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie umożliwiające skuteczne i efektywne wykonywanie powierzonych zadań.

Każdemu pracownikowi zatrudnionemu na stanowisku urzędniczym, w tym na stanowisku kierowniczym, przedstawiany jest opis stanowiska pracy określający zakres obowiązków i odpowiedzialności. Dokument ten jest potwierdzany podpisem pracownika. Szczegółowy zakres zadań określa Regulamin Organizacyjny Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa z dnia 27 grudnia 2024 roku, wprowadzony zarządzeniem Dyrektora Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa nr 20/2024 z dnia 27 grudnia 2024 roku w sprawie wprowadzenia Regulaminu Organizacyjnego

Na stanowiskach administracyjnych i obsługi zatrudnione są osoby posiadające wiedzę oraz doświadczenie adekwatne do wymagań danego stanowiska. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych podlegają okresowym ocenom kwalifikacyjnym, zgodnie z przepisami Ustawy o pracownikach samorządowych oraz zarządzeniem Dyrektora Biura Rozwoju Miasta w Rzeszowie nr 22/2025 z dnia 3 listopada 2025 roku w sprawie określenia Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych w Biurze (ocena dokonywana jest raz w roku, w okresie od 15 listopada do 15 grudnia danego roku).

Dla pracowników nowo zatrudnionych, podejmujących po raz pierwszy pracę na stanowiskach urzędniczych, wprowadzony jest obowiązek odbycia służby przygotowawczej zakończonej egzaminem. Ponadto wszyscy pracownicy na bieżąco podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, w tym poprzez samokształcenie.

1.3. Struktura organizacyjna:

Struktura organizacyjna Biura powinna być dostosowana do aktualnych celów i zadań. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności Biura, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz podległość służbowa pracowników powinny być określone

*My
gao*

w formie pisemnej, w sposób przejrzysty i spójny. Dla każdego pracownika powinien zostać ustalony aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Strukturę organizacyjną Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa reguluje zarządzenie Dyrektora Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa nr 20/2024 z dnia 27 grudnia 2024 roku w sprawie wprowadzenia Regulaminu Organizacyjnego, który został dostosowany do aktualnych celów i zadań Biura. Uprawnienia są delegowane w sposób przejrzysty i spójny, zgodnie z indywidualnymi zakresami czynności, obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności pracowników.

Regulamin Organizacyjny określa w szczególności:

- zakres działania i zadania Biura;
- organizację wewnętrzną Biura;
- zasady i tryb jego funkcjonowania;
- podział zadań i kompetencji pomiędzy kierownictwem;
- zadania i kompetencje poszczególnych komórek organizacyjnych;
- zakres udzielonych upoważnień.

Zgodnie z Regulaminem w skład struktury organizacyjnej Biura wchodzi: Dyrektor Biura, Zastępca Dyrektora, Główny Księgowy oraz zespoły urbanistyczne, zespoły specjalistyczne i zespoły ekonomiczno-administracyjne. Każdym zespołem kieruje pracownik wyznaczony przez Dyrektora Biura.

1.4. Delegowanie uprawnień:

Zakres delegowanych uprawnień powinien być adekwatny do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania oraz ryzyka z nimi związanego. Należy precyzyjnie określić zakres uprawnień przekazywanych poszczególnym osobom zarządzającym i pracownikom, przy czym rekomenduje się delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji, w szczególności o charakterze bieżącym. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być każdorazowo potwierdzone podpisem.

W Biurze Rozwoju Miasta Rzeszowa pracownicy posiadają indywidualny zakres czynności regulujący jego obowiązki i uprawnienia. Delegowane uprawnienia są dostosowane do rodzaju podejmowanych decyzji, poziomu ich złożoności oraz związanego z nimi ryzyka.

Dyrektor Biura udziela upoważnień do załatwiania spraw, podpisywania dokumentów i decyzji oraz wydawania zaświadczeń. Zakresy delegowanych uprawnień, a także system zastępstw na wypadek nieobecności pracowników, są jasno i precyzyjnie określone.

Wszystkie zakresy czynności, przechowywane są w aktach osobowych pracowników. Dokumentem regulującym organizację i porządek wewnętrzny w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników jest Regulamin Pracy. Każdy pracownik podejmujący zatrudnienie ma obowiązek zapoznania się z jego treścią, a stosowne oświadczenie w tym zakresie dołączane jest do akt osobowych.

Handwritten signature in blue ink.

2. Cele i zarządzanie ryzykiem.

Jasne określenie misji sprzyja właściwemu definiowaniu celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów i prawidłowej realizacji zadań, a cały proces powinien być odpowiednio udokumentowany.

Misją Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa jest opracowywanie gminnych aktów planowania przestrzennego stanowiących podstawę prowadzenia polityki przestrzennej Miasta Rzeszowa, zgodnie z Zarządzeniem Dyrektora Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa nr 18/2025 z dnia 21 października 2025 roku.

Cele i zadania Biura są na bieżąco monitorowane, a ryzyka związane z ich realizacją podlegają systematycznej identyfikacji i analizie. Zidentyfikowane ryzyka oceniane są pod kątem prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz potencjalnych skutków, co umożliwia podejmowanie adekwatnych działań zapobiegawczych lub korygujących.

W odniesieniu do procesu określania celów i zadań, a także monitorowania i oceny ich realizacji, należy podkreślić pozytywną ocenę tych zagadnień przez pracowników w przeprowadzonej ankiecie. Respondenci wysoko ocenili zarówno poziom bieżącego monitorowania stopnia zaawansowania powierzonych zadań, jak i jasność określenia celów do osiągnięcia.

3. Mechanizmy kontroli.

3.1. Nadzór:

Prawidłowy nadzór nad realizacją zadań w Biurze Rozwoju Miasta Rzeszowa prowadzony jest w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Nadzór obejmuje zarówno bieżące wykonywanie powierzonych obowiązków, jak i działania zapewniające ciągłość funkcjonowania Biura.

W ramach tego nadzoru podejmowane są m.in.:

- ubezpieczenie mienia od pożaru oraz sprzętu elektronicznego;
- analizowanie złożonych ofert zgodnie z przepisami ustawy – Prawo zamówień publicznych;
- organizacja szkoleń BHP dla pracowników nowozatrudnionych;
- bieżące monitorowanie bezpieczeństwa przeciwpożarowego;
- zapewnienie pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy;
- kontrola realizacji powierzonych zadań;
- opracowywanie kryteriów oceny pracowników.

Tak prowadzony nadzór pozwala na efektywne zarządzanie zadaniami, minimalizację ryzyka operacyjnego oraz zapewnienie wysokich standardów bezpieczeństwa i jakości pracy w Biurze.

Handwritten signature: Dariusz

3.2. Ciągłość działalności:

Należy zapewnić funkcjonowanie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych, uwzględniając m.in. wyniki analizy ryzyka.

W Biurze Rozwoju Miasta Rzeszowa ciągłość pracy zapewnia system zastępstw. Każdy pracownik ma wyznaczoną osobę, które zastępuje ją w czasie nieobecności. W przypadku dłuższej nieobecności tj. powyżej jednego miesiąca, istnieje możliwość zatrudnienia osoby na zastępstwo, co gwarantuje nieprzerwane funkcjonowanie pracy Biura.

3.3. Ochrona zasobów:

Należy zapewnić, aby dostęp do zasobów Biura mieli wyłącznie pracownicy posiadający odpowiednie upoważnienia. Wszyscy pracownicy Biura są zobowiązani do zapewnienia ochrony zasobów oraz ich prawidłowego i zgodnego z przeznaczeniem wykorzystania.

Dostęp do zasobów przyznawany jest wyłącznie na podstawie formalnych upoważnień, w tym do przetwarzania danych osobowych w systemach informatycznych. Nadzór nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa systemów informatycznych służących do przetwarzania danych osobowych sprawuje osoba odpowiedzialna za ochronę danych osobowych.

Przeprowadzone badanie wskazuje, że mechanizmy kontroli zarządczej w Biurze są adekwatne, skuteczne i efektywne, co umożliwia właściwe zarządzanie ryzykiem związanym z dostępem do zasobów oraz zapewnia ciągłość i bezpieczeństwo działania Biura.

4. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Należy zapewnić funkcjonowanie efektywnych mechanizmów przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej Biura, a także skutecznego systemu wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań w Biurze.

Mechanizmy kontroli obowiązujące w Biurze, w tym procedury, wytyczne, zasady i instrukcje, są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa oraz regulacjami wewnętrznymi. Dokumentacja jest spójna i dostępna dla wszystkich pracowników, dla których jest niezbędna do realizacji powierzonych zadań.

Dostęp do informacji i danych niezbędnych do realizacji zadań wewnątrz zespołów został oceniony bardzo pozytywnie. Jednocześnie wyniki badania wskazują potrzebę poprawy komunikacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy – 46% respondentów

wskazało na trudności w tym zakresie, co świadczy o konieczności ciągłego usprawniania przepływu informacji.

W celu zapewnienia efektywnej wymiany informacji pomiędzy stanowiskami pracy w Biurze stosowane są następujące formy i narzędzia:

- zarządzenia Dyrektora Biura,
- spotkania i narady pracowników różnych szczebli,
- przekazywanie informacji za pomocą poczty elektronicznej,
- umieszczanie informacji na „wspólnym dysku”,
- bieżąca współpraca i wymiana informacji między stanowiskami niezbędnych do realizacji zadań.

Tak wdrożone mechanizmy komunikacji wspierają skuteczne zarządzanie zadaniami, umożliwiają bieżące reagowanie na potrzeby operacyjne i wspierają realizację celów Biura.

5. Monitorowane i ocena.

Dyrekcja Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa dąży do tego, aby ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej była prowadzona w sposób ciągły i systematyczny, a wszelkie pojawiające się problemy były rozwiązywane na bieżąco.

Stanowiska pracy odpowiedzialne za realizację poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej kontrolują ich wykonanie oraz monitorują skuteczność, co umożliwia natychmiastowe reagowanie na zidentyfikowane nieprawidłowości.

W ramach monitorowania i oceny pracy, wszyscy pracownicy Biura zobowiązani są do przestrzegania obowiązujących procedur kontroli zarządczej, co zapewnia zgodność działań z przyjętymi standardami i regulacjami wewnętrznymi.

V. ZIDENTYFIKOWANE RYZYKA I SŁABOŚCI KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Na zadane w ankiecie pytanie dotyczące propozycji usprawnienia pracy w Biurze pracownicy wskazali następujące uwagi:

- 1) **Usprawnienie systemu zastępstw** – zapewnienie jasnych procedur zastępstw i wskazanie pracowników odpowiedzialnych za przejęcie obowiązków w przypadku nieobecności, w tym przy dłuższych nieobecnościach.
- 2) **Reakcja na zidentyfikowane nieprawidłowości** – podjęcie działań naprawczych w zakresie sprawności przepływu informacji, uwzględniając uwagi zgłaszane w ankietach z poprzednich lat.
- 3) **Zwiększenie zaangażowania pracowników** – promowanie odpowiedzialności za własne zadania oraz eliminacja przerzucania obowiązków między zespołami; kierownicy powinni aktywniej wspierać podopiecznych w realizacji zadań.

- 4) **Doskonalenie komunikacji i organizacji pracy** – wprowadzenie spójnych procedur komunikacyjnych, lepsze planowanie i koordynacja zadań w zespołach.
- 5) **Zabezpieczenie drzwi wejściowych poza godzinami pracy** – wprowadzenie systemu kontroli dostępu poza godzinami 7:30–15:30.
- 6) **Ustalanie priorytetów i realizacja zadań bez pośpiechu** – planowanie i wykonywanie zadań w sposób uporządkowany w celu ograniczenia ryzyka błędów.
- 7) **Rozwój pracowników i system motywacyjny** – organizowanie szkoleń oraz docenianie pracowników za dobrą pracę, w tym możliwość dodatkowego wynagrodzenia lub innych form uznania.
- 8) **Przeprowadzanie próbnych ewakuacji** – regularne ćwiczenia ewakuacyjne na wypadek pożaru lub innych zdarzeń losowych.
- 9) **Cyfryzacja sekretariatu** – wdrożenie elektronicznego rejestru pism, podpisów cyfrowych oraz szkoleń z obsługi systemów cyfrowych.
- 10) **Poprawa przepływu informacji** – planowanie spotkań w kalendarzach, lepsze zarządzanie komunikacją wewnętrzną.
- 11) **Standaryzacja przekazywanych danych i plików** – wprowadzenie jednolitych standardów dla dokumentów, baz danych, danych przestrzennych (w tym mpzp) oraz konsekwentne egzekwowanie ich stosowania.
- 12) **Zmiana kadry zarządzającej** – rozważenie wymiany osób kierujących zespołami w celu poprawy efektywności zarządzania i realizacji zadań.

VI. PROPONOWANE DZIAŁANIA

W związku z identyfikacją obszarów, które mogą funkcjonować sprawniej, rekomenduje się rozważenie podjęcia działań usprawniających w ww. obszarach. Chociaż większość pracowników oceniła funkcjonowanie tych obszarów pozytywnie, wdrożenie proponowanych usprawnień może przyczynić się do dalszego zwiększenia efektywności pracy, poprawy komunikacji i jakości realizacji zadań.

Sporządzili: Miłosz Janowski

Joanna Hołówko-Brydak

20.02.2026 r.

Podpis Dyrektora BRMR

DYREKTOR
Biura Rozwoju Miasta Rzeszowa

Barbara Pujdak

GŁÓWNY SPECJALISTA

kierujący zespołem

administracyjno-kadrowym

Joanna Hołówko-Brydak