

RAPORT
z dokonanej samooceny systemu kontroli zarządczej za 2015 rok
w Urzędzie Gminy w Dąbrównie

Zgodne z § 3 ust. 7 i 8 Zarządzenia Nr Or.0050.6.2013 Wójta Gminy Dąbrówno z dnia 04 stycznia 2013 r., w sprawie wprowadzenia procedury samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Dąbrównie, przedstawiam zbiorcze wyniki samooceny przeprowadzonej w Urzędzie Gminy w Dąbrównie. Samoocena jest jednym z działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań jednostki w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Narzędzie to daje obraz funkcjonowania kontroli zarządczej w urzędzie i jednocześnie pozwala na wskazanie słabych ogniw w systemie kontroli zarządczej, jak również umożliwia podjęcie odpowiednich działań naprawczych.

I. CEL SAMOOCENY

Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi, celem przeprowadzonej samooceny jest uzyskanie informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej. Jest to jedno z działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań urzędu w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Narzędzie to daje obraz funkcjonowania kontroli zarządczej i jednocześnie pozwala na wskazanie słabych ogniw w systemie kontroli zarządczej, czy też podjęcie odpowiednich działań naprawczych w tym zakresie. Samoocena to proces, w którym dokonano oceny funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo Urzędu Gminy w Dąbrównie. Narzędzie to pozwoliło w krótkim czasie dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Wyniki samooceny są jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej i mogą być wykorzystywane przez zarządzających w dalszym procesie doskonalenia procesu kontroli zarządczej, jak również być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji usprawniających i doskonalących pracę Urzędu Gminy w Dąbrównie.

II. ZAKRES SAMOOCENY

Ankiety w ramach monitorowania zostały opracowane zgodnie ze standardami kontroli zarządczej. Standardy zostały przedstawione w pięciu grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena. Ankiety są jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej będącej podstawą do podejmowania decyzji w zakresie kontroli zarządczej przez Wójta Gminy Dąbrówno.

III. WYNIKI SAMOOCENY

1. Ogólna ocena stanu kontroli zarządczej.

Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy urzędu bezpośrednio zaangażowani byli w ocenę ryzyka i mechanizmy kontroli, co ściśle wiąże się z zarządzaniem ryzykiem.

Pracownicy w ocenianych obszarach działalności jednostki nie ponoszą żadnych negatywnych konsekwencji związanych z przedstawieniem przez nich anonimowych opinii.

Określono, że przekroczenie progu 50% negatywnych opinii spośród wszystkich otrzymanych ankiet w danej grupie, będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze.

Ankiety zostały wypełnione przez:

- 13 pracowników na stanowiskach urzędniczych (próg zagrożenia to 7 odpowiedzi negatywnych),
- pracownicy na kierowniczych stanowiskach 3 (próg zagrożenia to 2 odpowiedzi negatywne).

Zidentyfikowane ryzyka, słabość kontroli zarządczej

Podsumowanie ankiet kierowniczych: zbiorcze wyniki

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?	3	---	---
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie?	3	---	---
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?	3	--	---
4.	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)?	3	---	---
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników?	3	---	---
6.	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>	3	---	---
7.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich	3	---	---

	stanowiskach pracy?			
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?	3	---	---
9.	Czy istniejące w urzędzie procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?	3	---	---
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań.	3	---	---
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?	3	---	---
12.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?	2	1	---
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?	2	---	1
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?	3	---	---
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia urzędu np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?	1	2	---
16.	Czy w urzędzie 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.)?	1	2	---
17.	Czy cele i zadania urzędu 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>	1	---	---
18.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników	3	---	---

	w bieżącym roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?	3	---	---
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?	3	--=	---
21.	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)? <i>(jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)</i>	3	---	---
22.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?	3	---	---
23.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?	3	---	---
24.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. Reakcja na ryzyko)?	3	---	---
25.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie (np. poprzez internet)?	3	---	---
26.	Czy w urzędzie zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?	3	---	---
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?	2	1	---
28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?	2	1	---

29.	Czy w urzędzie 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?	2	1	---
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?	3	---	---
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?	3	---	---
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?	3	---	---

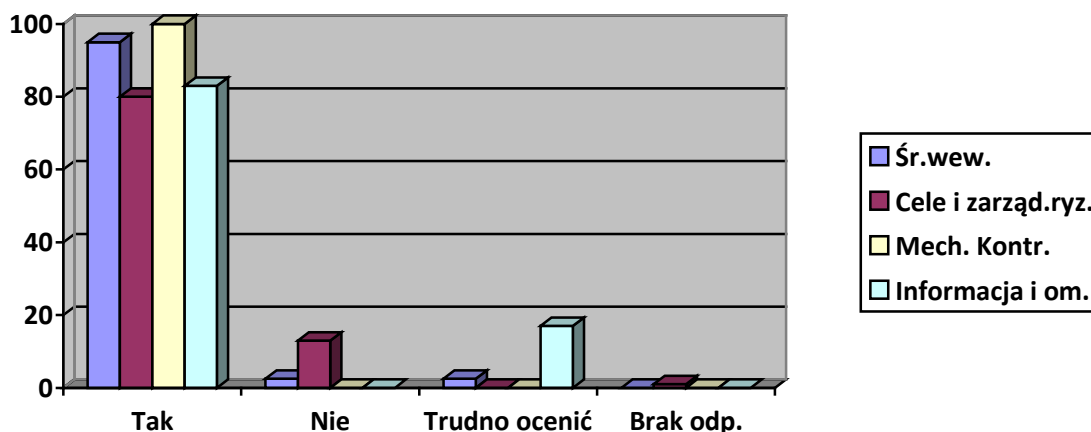
W poszczególnych standardach kontroli zarządczej rozkład odpowiedzi w % przedstawia się następująco:

Kadra kierownicza

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne/ pytania 1-14	95	2,5	2,5	0
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem/pytania 15-24	80	13	0	0
3.	Mechanizmy kontroli	100	0	0	0
4.	Informacja i komunikacja	83	0	17	0

Graficznie rozkład odpowiedzi kadry kierowniczej w poszczególnych zakresach kontroli zarządczej przedstawia wykres Nr 1.

Wykres Nr 1



Z ankiet kadry kierowniczej wynika, że obszar „Cele i zarządzanie ryzykiem”, który był w 2004 r. najbardziej zbliżony do granicy niedopuszczalnej, w roku 2015 uległ znacznej poprawie i już tylko 13% stanowią odpowiedzi negatywne (poprzednio 30%). Niepokojącym jest fakt, że w obszarze „Informacja i komunikacja” 17% udzielonych odpowiedzi to odpowiedź „Trudno powiedzieć”, co świadczy o tym, że ten obszar powinien być przez kadrę kierowniczą lepiej rozpoznany i doskonalony. Obszarem najmocniejszym jest obszar „Mechanizmy kontroli”, ilość pozytywnych odpowiedzi wynosi 100%. W pozostałych obszarach rozkład odpowiedzi znacznie przechyla się na stronę pozytywną. Ilość odpowiedzi „Tak” wynosi od 80% - 95%.

Podsumowanie ankiet pracowniczych:

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w urzędzie za nieetyczne?	13	---	---
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie ?	13	---	---
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?	9	---	4 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”

4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?	13	---	---
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?	13	---	
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?	13	---	---
7.	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)?	13	---	---
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?	13	---	---
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?	13	---	---
10.	Czy bezpośredni przełożony w wystarczającym stopniu monitoruje na bieżąco stan zaawansowania powierzonych zadań?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia urzędu ?	13	---	---
12.	Czy w Pani/Pana urzędzie 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.)?	7	2	4 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
13.	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>	6	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
14.	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)?	11	1	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?	8	1	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”. 1 osoba nie udzieliła odpowiedzi.
16.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?	10	---	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie(np. poprzez internet)?	13	---	---
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
19.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?	13	---	-----
20.	Czy nadzór ze strony przełożonego zapewnia skuteczną realizację zadań?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w razie wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?	7	---	6 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?	10	---	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”

	realizacji zadań?			
25.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?	8	2	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?	8	2	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?	3	4	6 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”
28.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników urzędu z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
29.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?	13	---	---
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”

W poszczególnych standardach kontroli zarządczej rozkład odpowiedzi w % przedstawia się następująco:

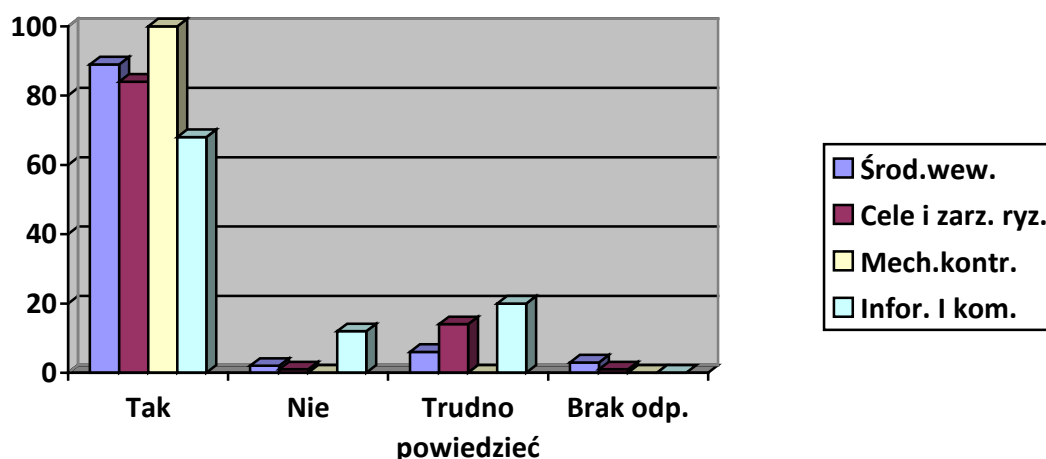
Pracownicy

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne/ pytania 1-14	89	2	6	3
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem/pytania 15-24	84	1	14	1

3.	Mechanizmy kontroli	100	0	0	0
4.	Informacja i komunikacja	68	12	20	0

Graficznie rozkład odpowiedzi kadry kierowniczej w poszczególnych zakresach kontroli zarządczej przedstawia wykres Nr 1.

Wykres Nr 2



W ocenie pracowników, tak jak i w ocenie kadry kierowniczej, obszarem najsilniejszym kontroli zarządczej jest obszar „Mechanizmy kontroli zarządczej”. W tym zakresie ilość pozytywnych odpowiedzi wynosi 100%. Obszar „Środowisko wewnętrzne” i obszar „Cele i zarządzanie ryzykiem” znacznie odbiegają od progu zagrożenia, który został określony na poziomie 50% negatywnych odpowiedzi. Respondenci udzielili w tych zakresach odpowiednio pozytywnych odpowiedzi 89% i 84% i negatywnych 2% i 1%. Odpowiedzi negatywne we wszystkich obszarach mieszczą się od 1-12%, natomiast odpowiedzi pozytywne od 68 – 100%.

Najslabiej ocenionym obszarem jest obszar „Informacja i komunikacja”. Pozytywnych odpowiedzi w tym obszarze udzieliło 68% respondentów, negatywnych 12% i aż 20% odpowiedziało „Trudni to ocenić”. W badaniu za rok 2014 odpowiedzi pozytywne było 85%, negatywnych tylko 1.5% i 13,5 procent nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego obszaru. Jak widać znacznie spadł odsetek osób oceniających ten obszar pozytywnie oraz zwiększył się odsetek osób nie mających zdania - nie potrafiących jednoznacznie ocenić tego zakresu. Taki rozkład odpowiedzi może być wynikiem zmian personalnych w urzędzie (zatrudniono w 2015 r. 5 nowych pracowników), którzy są na etapie asymilacji i zapoznawania się ze specyfiką i pracą urzędu, w tym z metodami przekazywania informacji i komunikacji. W spójnik odpowiedzi negatywnych i odpowiedzi w których respondenci nie potrafili wyrazić wiążąco zdania w tym zakresie, może także świadczyć o niskim poziomie wiedzy na temat form i technik przekazywania informacji i komunikowania się wewnątrz organizacji.

Wnioski z samooceny kontroli zarządczej

Uzyskane dane pozwalają stwierdzić, że kontrola zarządcza w Urzędzie Gminy w Dąbrównie prowadzona jest w sposób zadawalający. Analizy i głębszej obserwacji wymaga obszar „Informacja i komunikacja”, wskazany jako najsłabsze ogniwo. W celu poprawy przepływu informacji i komunikacji w urzędzie proponuje się następujące działania:

- zwiększyć poziom wiedzy pracowników w tym zakresie,
- zapoznać pracowników (zwłaszcza nowych) z systemem przepływu informacji w urzędzie i panujących zasad komunikacji,
- zorganizować spotkanie z pracownikami w celu omówienia sytuacji, które mogą być powodem zakłóceń w przekazywaniu informacji i poprawnym działaniu systemu komunikacji w urzędzie,
- przeprowadzić anonimową ankietę w śród pracowników na temat plusów i minusów panującego systemu przepływu informacji i systemu komunikacji w urzędzie,
- opracować system komunikacji uwzględniający wyniki badań ankietowych.

Z przeprowadzonej samooceny wynikają następujące korzyści:

- bezpośrednie zaangażowanie pracowników w ocenę jednostki,
- zwiększenie poziomu wiedzy wśród pracowników,
- zwiększenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania,
- dostrzeżenie słabych stron systemu kontroli zarządczej i możliwości ich korekty,
- dostrzeżenie mocnych stron systemu kontroli zarządczej i możliwości ich wykorzystania,

Wzory ankiet stanowią załącznik do raportu.

Dąbrówno, dnia 12 kwietnia 2016 r.

Raport sporządziła:
Grażyna Halkiewicz
Sekretarz Gminy

Raport został przekazany
Wójtowi Gminy Dąbrówno
w dniu 12 marca 2015