

RAPORT
z dokonanej samooceny systemu kontroli zarządczej za 2016 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:

- 16 pracowników na stanowiskach urzędniczych (próg zagrożenia to 9 odpowiedzi negatywnych),
- pracownicy na kierowniczych stanowiskach 3 (próg zagrożenia to 2 odpowiedzi negatywne).

Podsumowanie ankiet kierowniczych: zbiorcze wyniki

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?	2	---	1 osoba 'Trudno to ocenić'
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?	2	1	---
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 stanowiskach pracy?	2	---	1 osoba 'Trudno to ocenić'
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego	2	---	1 osoba 'Trudno to ocenić'

	realizowania przez nich zadań?			
9.	Czy istniejące w urzędzie procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań.	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
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?	3	---	---
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia urzędu np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?	---	3	---
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.)?	---	2	1 osoba "Trudno to ocenić"
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>	---	----	---
18.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom	2	---	1 osoba "Trudno to ocenić"

	zadań?			
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)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)	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 osoba 'Trudno to ocenić'
28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?	2	---	1 osoba 'Trudno to ocenić'
29.	Czy w urzędzie funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na	3	---	---

	osiąganie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
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?	2	---	1 osoba 'Trudno to ocenić'

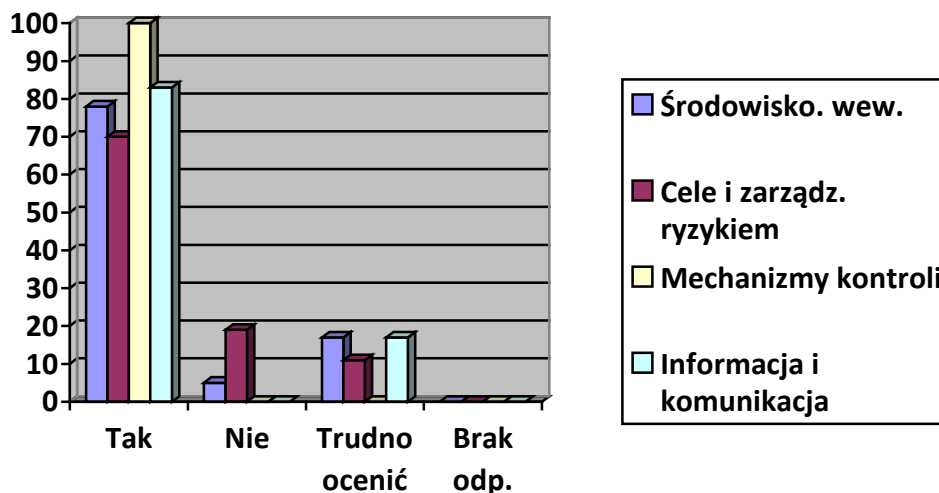
W poszczególnych standardach kontroli zarządczej rozkład odpowiedzi w % przedstawia się następująco:

Kadra kierownicza

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne (pytania 1-14)	78	5	17	0
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem (pytania 15-24)	70	19	11	0
3.	Mechanizmy kontroli (pytania 25-26)	100	0	0	0
4.	Informacja i komunikacja (27 – 31)	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 w obszarze „Środowisko wewnętrzne”, nieznacznie obniżył się poziom w zakresie odpowiedzi pozytywnych. W roku 2016 wynosił 95%, a obecnie 78%. Mimo spadku jest to nadal poziom zadawalający. Niepokojącym jest fakt, że w obszarze „Informacja i komunikacja” nadal utrzymuje się poziom 17% udzielonych odpowiedzi w zakresie „Trudno powiedzieć”. W roku 2016 zostały wdrożone nowe formy kontaktów wewnętrznych, a jednak mimo to utrzymuje się ilość respondentów, którzy nie mają zdecydowanego zdania na ten temat. Obszarem najmocniejszym jest obszar „Mechanizmy kontroli”, ilość pozytywnych odpowiedzi wynosi 100%. We wszystkich obszarach rozkład odpowiedzi znacznie przechyla się na stronę pozytywną. Ilość odpowiedzi „Tak” wynosi od 78 % - 100 %.

Podsumowanie ankiet pracowniczych:

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w urzędzie za nieetyczne?	16	---	---
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie ?	15	---	1 osoba ‘Trudno to ocenić’
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?	13	---	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”

4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?	12	4	---
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?	15	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?	14	2	---
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)?	16	---	---
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?	16	---	---
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?	15	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
10.	Czy bezpośredni przełożony w wystarczającym stopniu monitoruje na bieżąco stan zaawansowania powierzonych zadań?	11	1	4 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia urzędu ?	16	---	---
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	6	3 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>	7	---	----
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)?	9	4	3 osoby odpowiedziały „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?	9	2	5 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”.
16.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?	7	2	7 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie(np. poprzez internet)?	15	1	---
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?	14	---	2 osoby odpowiedziały „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)?	16	---	-----
20.	Czy nadzór ze strony przełożonego zapewnia skuteczną realizację zadań?	12	---	4 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w razie wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?	15	---	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?	11	2	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?	15	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w	8	1	7 osób odpowiedziało „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?	12	3	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?	12	3	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?	7	5	4 osoby odpowiedziały „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?	16	---	---
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)?	16	---	---
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?	9	2	5 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”

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

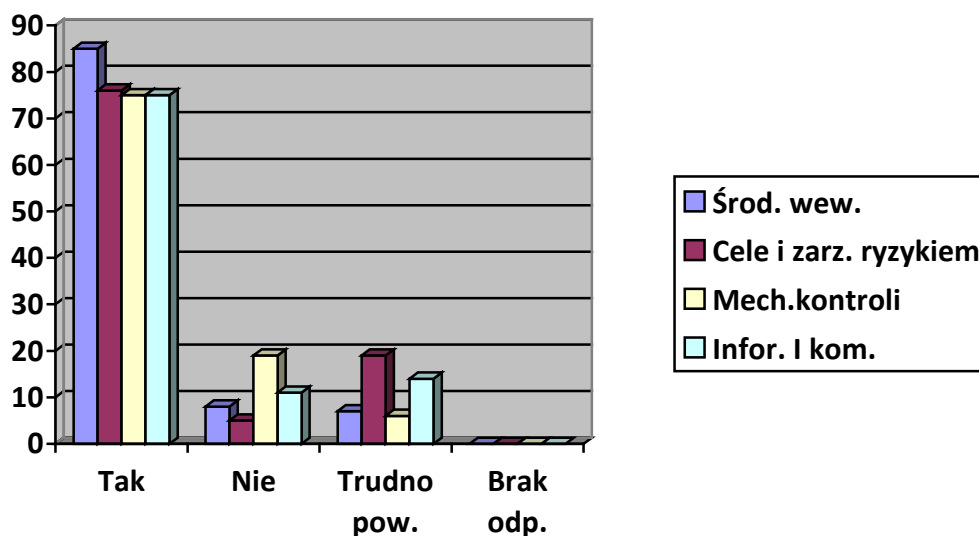
Pracownicy

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne/ pytania 1-14	85	8	7	0
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem/pytania 15-24	76	5	19	0

3.	Mechanizmy kontroli	75	19	6	0
4.	Informacja i komunikacja	75	11	14	0

Graficznie rozkład odpowiedzi pracowników w poszczególnych zakresach kontroli zarządczej przedstawia wykres Nr 2.

Wykres Nr 2



Z ankiet pracowników wynika, że w dwóch pierwszych obszarach nastąpił spadek odpowiedzi pozytywnych (4-8%), tym samym nieznacznie zwiększyła się ilość odpowiedzi „Nie” lub „Trudno powiedzieć”. Największy spadek odpowiedzi pozytywnych, bo aż o 25% wystąpił w trzecim obszarze „Mechanizmy kontroli”. W tym obszarze w stosunku do roku poprzedniego ilość odpowiedzi negatywnych wzrosła z 0% do 19%. Najprawdopodobniej powodem tej zmiany jest fakt, że ok. ¼ załogi to pracownicy krótko pracujący w urzędzie. Według oceny pracowników nastąpiła poprawa w obszarze „Informacja i komunikacja”. Nastąpił wzrost odpowiedzi pozytywnych o 7% i spadek odpowiedzi negatywnych o 3% oraz o 6% zmniejszyła się ilość pracowników nie mających zdania w tym zakresie. W roku 2016 zostały wdrożone nowe formy kontaktów wewnętrznych, co przełożyło się na rozkład odpowiedzi. We wszystkich obszarach rozkład odpowiedzi znacznie przechyla się na stronę pozytywną. Ilość odpowiedzi „Tak” wynosi od 75 % - 85%.

Analiza obecnego badania w porównaniu do badania z roku poprzedniego wykazuje:

- 1) W ocenie kadry kierowniczej, najsilniejszym obszarem jest obszar „Mechanizmy kontroli zarządczej”.
- 2) W ocenie pracowników najsilniejszym obszar jest obszar „Środowisko wewnętrzne”.
- 3) Poprawie uległ obszar „Informacja i komunikacja”.

- 4) W ocenie pracowników obniżył się standard kontroli zarządczej w obszarach: „Mechanizmy kontroli”, „Cele i zarządzanie ryzykiem” oraz „Środowisko wewnętrzne”.
- 5) Najlepiej ocenianym obszarem przez pracowników jest obszar „Informacja i komunikacja”. Pozytywnych odpowiedzi w tym obszarze udzieliło 75% respondentów, negatywnych 11% i 14% odpowiedziało „Trudni to ocenić”. W badaniu za rok 2016 odpowiedzi pozytywne było 68%, negatywnych 12% i aż 20% nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego obszaru. Jak widać znacznie poprawił się odsetek osób oceniających ten obszar pozytywnie oraz zmniejszył się odsetek osób nie mających zdania - nie potrafiących jednoznacznie ocenić tego zakresu. Taki rozkład odpowiedzi zapewne jest wynikiem zmian wprowadzonych w urzędzie w zakresie komunikowania się pomiędzy poszczególnymi stanowiskami (pracownikami). Wprowadzono nowe narzędzie komunikacji, a mianowicie została rozpowszechniona forma komunikacji poprzez pocztę elektroniczną. personalnych w urzędzie

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 wymagają obszary, które w badaniu wykazały, co prawda niewielki, ale spadek odpowiedzi pozytywnych. Dalej należy usprawniać te obszary, które poprawiły wynik oceny w stosunku do roku poprzedniego, ale jeszcze nie uzyskały najwyższej oceny.

Proponuje się następujące działania na rok 2017:

- zwiększyć poziom wiedzy o standardach i mechanizmach kontroli zarządczej pracowników, zwłaszcza nowo zatrudnianych lub pracujących w urzędzie od niedawna;
- zorganizować spotkanie z pracownikami w celu omówienia zidentyfikowanych ryzyk na rok 2017 oraz zapoznać pracowników z wynikami samooceny kontroli zarządczej za rok 2016.

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 15 marca 2017 r.

Raport sporządziła:

Raport został przekazany
Wójtowi Gminy Dąbrówno
w dniu 15 marca 2017