

RAPORT
z dokonanej samooceny systemu kontroli zarządczej za 2017 rok
w Urzędzie Gminy w Dąbrównie

Zgodnie 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 2 (próg zagrożenia to 1 odpowiedź negatywna).

Podsumowanie ankiet kierowniczych: zbiorcze wyniki

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

	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?	1	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań.	2	---	---
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?	2	---	---
12.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?	2	---	---
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?	1	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?	2	---	---
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia urzędu np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?	---	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	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	---	---
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom	2	---	---

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

	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)?	2	---	---
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?	2	---	---
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?	2	---	---

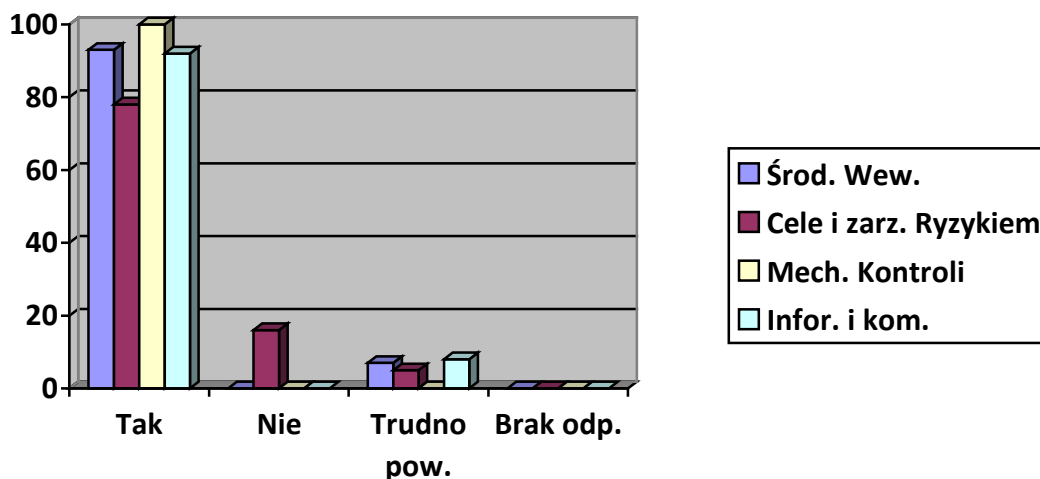
W poszczególnych standardach kontroli zarządczej rozkład odpowiedzi w % przedstawia się następująco:

Kadra kierownicza

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne (pytania 1-14)	93	0	7	0
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem (pytania 15-24)	78	16	5	0
3.	Mechanizmy kontroli (pytania 25-26)	100	0	0	0
4.	Informacja i komunikacja (27 – 31)	92	0	8	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 wszystkie obszary kontroli zarządczej poprawiły się w stosunku do roku ubiegłego. W zakresie „Środowisko wewnętrzne” wzrost z poziomu 78% do poziomu 93%, co daje wzrost o 15%. W zakresie „Cele i zarządzanie ryzykiem” wzrost pozytywnych odpowiedzi o 8%, a w zakresie „Informacja i komunikacja o 9%. Najlepiej ocenianym przez kadrę kierowniczą jest zakres „Mechanizmy kontroli”. W tym zakresie zarówno w roku poprzednim, jak i badanym wszystkie odpowiedzi są pozytywne(100%).

Według kadry kierowniczej system kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Dąbrównie systematycznie, z roku na rok jest doskonalony, o czym świadczy rozkład odpowiedzi zobrazowany na wykresie Nr 1.

Podsumowanie ankiet pracowniczych:

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w urzędzie za nieetyczne?	11	2	---
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w urzędzie ?	11	1	1 osoba ‘Trudno to ocenić’
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?	10	---	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”

4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?	8	5	---
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?	8	4	1 osoba "Trudno to ocenić"
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?	9	3	1 osoba "Trudno to ocenić"
10.	Czy bezpośredni przełożony w wystarczającym stopniu monitoruje na bieżąco stan zaawansowania powierzonych zadań?	8	2	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia urzędu ?	12	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
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.)?	2	8	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>	2	9	2 osoby "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)?	8	4	1 osoba "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?	5	6	2 osoby odpowiedziały „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	1	5 osób odpowiedziało „Trudno to ocenić”
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w urzędzie(np. poprzez internet)?	12	---	1 osoba "Trudno to ocenić"
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?	10	1	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)?	13	---	-----
20.	Czy nadzór ze strony przełożonego zapewnia skuteczną realizację zadań?	10	1	2 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w razie wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?	13	---	---
22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?	10	1	2 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”

24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?	12	1	---
25.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?	11	1	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?	10	2	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w urzędzie?	6	5	2 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?	11	1	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)?	12	---	1 osoba odpowiedziała „Trudno to ocenić”
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?	10	---	3 osoby odpowiedziały „Trudno to ocenić”

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

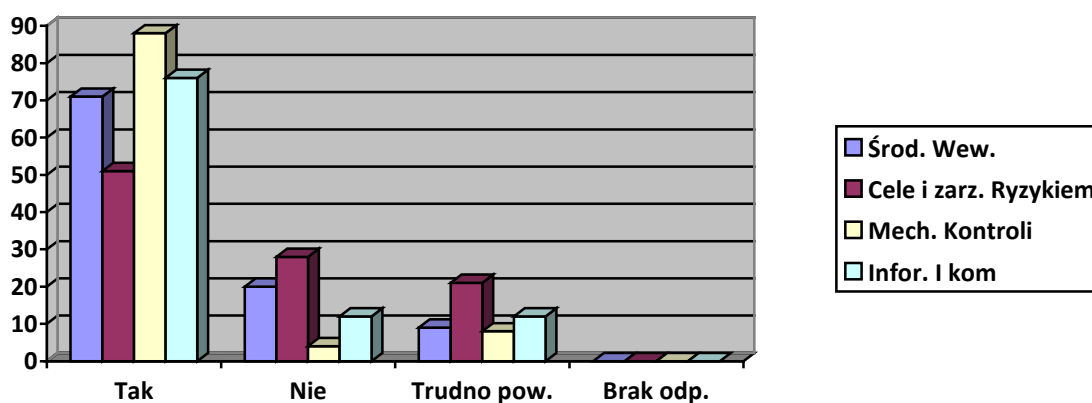
Pracownicy

L.p.	Zakres pytania/ nr	% odp. pozytywnych	% odp. negatywnych	% odp. „Trudno ocenić”	% nie udzielonych odp.
1.	Środowisko wewnętrzne (pytania 1-13)	71	20	9	0

2.	Cele i zarządzanie ryzykiem (pytania 14-16)	51	28	21	0
3.	Mechanizmy kontroli (pytania 17-25)	88	4	8	0
4.	Informacja i komunikacja (pytania 26-30)	76	12	12	0

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

Wykres Nr 2



Z ankiet pracowników wynika, że w obszarach „Środowisko wewnętrzne” oraz „Cele i zarządzanie ryzykiem” nastąpił spadek odpowiedzi pozytywnych. W roku 2016 odpowiedzi tych było 85% , a obecnie jest 76%, natomiast w drugim przypadku nastąpił spadek z 71% do 51%. Spadek odpowiedzi pozytywnych w tych obszarach wynosi od 14% do 25%. Najprawdopodobniej powodem takiego rozkładu odpowiedzi jest fakt, iż część pracowników to osoby dla których praca w urzędzie w jest pierwszym zatrudnieniem. Nie wszystkie procedury i zarządzenia wewnętrzne zostały przez nich przyswojone w sposób zadowalający. Ale według oceny pracowników nastąpiła poprawa w obszarze „Mechanizmy kontroli” oraz „Informacja i komunikacja”. W pierwszym przypadku nastąpił wzrost odpowiedzi pozytywnych w stosunku do roku poprzedniego o 13%. W drugim, co prawda tylko o 1%, ale pocieszającym jest fakt, że nie ulega on obniżeniu. Jest to dowód na to, że wprowadzone w roku poprzednim rozwiązania przyniosły oczekiwany skutek. W roku 2016 zostały wdrożone nowe formy informacyjnych kontaktów wewnętrznych, co z całą pewnością przełożyło się na rozkład odpowiedzi. Potwierdzeniem na to, że należy doszkolić i dołożyć większej staranności w wyegzekwowaniu zapoznania się z procedurami obowiązującymi w urzędzie jest znaczny wzrost odpowiedzi „Trudno to ocenić”. Tendencja wzrostowa przy tej odpowiedzi wykazana jest w trzech pierwszych zakresach.

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

- 1) Zarówno w ocenie kadry kierowniczej, jak i pracowników, najsilniejszym obszarem jest obszar „Mechanizmy kontroli zarządczej”.
- 2) Według kadry kierowniczej poprawnie uległy wszystkie obszary kontroli zarządczej, natomiast w ocenie pracowników tylko dwa z nich tj. „Mechanizmy kontroli i „Informacja i komunikacja”.
- 3) W ocenie pracowników obniżył się standard kontroli zarządczej w obszarach „Środowisko wewnętrzne” i „Cele i zarządzanie ryzykiem”.
- 4) Dobrze ocenianymi obszarami przez pracowników są obszar „Informacja i komunikacja” oraz „Mechanizmy kontroli. Pozytywnych odpowiedzi w tym obszarze udzieliło w pierwszym przypadku 76% respondentów, a w drugim 88% ankietowanych.
- 5) W badaniu pracowników zanotowano wzrost w stosunku do 2016 r. odpowiedzi negatywnych w obszarach („Środowisko wewnętrzne” z 5% na 20%; „Cele i zarządzanie ryzykiem” z 5% na 28%).
- 6) Wzrósł również odsetek pracowników udzielających odpowiedzi „Trudno to ocenić”. Sytuacja taka wystąpiła w trzech pierwszych obszarach. Wzrost w każdym z nich wynosi 2%. Najprawdopodobniej powodem takiego stanu rzeczy jest zatrudnienie w roku badanym nowych pracowników.

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, 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 2018:

- 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 2018 oraz zapoznać pracowników z wynikami samooceny kontroli zarządczej za rok 2017.
- zwiększyć ilość szkoleń pracowników z najmniejszym stażem pracy.
- zobowiązać pracowników do zapoznania się z wszystkimi procedurami obowiązującymi w urzędzie.
- Dokonać sprawdzenia czy nowi pracownicy przyswoili w sposób zadawalający regulaminy, zasady, procedury itp. obowiązujące pracowników Urzędu Gminy w Dąbrównie.

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 21 marca 2018 r.

Raport sporządziła:

Raport został przekazany
Wójtowi Gminy Dąbrówno
w dniu 21 marca 2018