

Raport z analizy funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu za 2015 r.

Or-IX.0147.2.3.2016

**Opracowano przez:
Wydział Organizacyjny
Oddział Systemu Zarządzania
15-03-2016**

CZĘŚĆ I

SAMOOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

CEL SAMOOCENY

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 Miasta Poznania oraz jednostek zobowiązanych na podstawie zarządzenia Nr 882/2015/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 18 grudnia 2015 r. w sprawie zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu.

Jest to narzędzie, które daje ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie przeprowadzono żadnych działań audytorskich czy kontrolnych.

Refleksja dotycząca samooceny może przyczynić się do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem a pozostałymi pracownikami jednostki oraz wzmacniać świadomość ich odpowiedzialności za funkcjonowanie kontroli zarządczej, realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Wyniki samooceny stanowią jedno ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej będących podstawą do podpisania informacji o stanie kontroli zarządczej przez dyrektorów wydziałów Urzędu Miasta Poznania i kierowników miejskich jednostek organizacyjnych¹ (m.j.o.).

Należy jednak pamiętać, że samoocena opiera się na subiektywnej ocenie jej uczestników.

ZAKRES I TERMIN PRZEPROWADZENIA SAMOOCENY

Samoocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej za rok 2015 w Mieście Poznaniu została przeprowadzona w szczególności w oparciu o przepisy i regulacje:

- 1) ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885 z późn. 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. Nr 2, poz. 1),

¹ Dla celów Raportu dokonano podziału jednostek na: wydziały UMP, miejskie jednostki organizacyjne (tj. Miejska Pracownia Urbanistyczna, Ogród Zoologiczny, Palmiarnia Poznańska, Usługi Komunalne, Zarząd Dróg Miejskich, Zarząd Geodezji i Katastru Miejskiego GEOPOZ, Zarząd Transportu Miejskiego, Zarząd Zieleni Miejskiej, Straż Miejska Miasta Poznania, Poznańskie Centrum Świadczeń, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, Zakład Lasów Poznańskich, Zakład Robót Drogowych, Pływalnia ATLANTIS, Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji, Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT) oraz jednostki oświaty, jednostki pomocy społecznej i instytucje kultury.

- 4) Zarządzenie Nr 882/2015/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 18 grudnia 2015 r. w sprawie zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu, zwane dalej zarządzeniem.

Termin przeprowadzenia samooceny za 2015 r.:

- 01 - 15 stycznia 2016 r. – wydziały Urzędu MP oraz miejskie jednostki organizacyjne, jednostki oświaty, jednostki pomocy społecznej i instytucje kultury.

Zakres przedmiotowy:

Samoocena swoim zakresem objęła kompleksowo całą działalność, tj. zbadano 5 elementów kontroli zarządczej²:

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

Ankiety, na podstawie których uczestnicy dokonali oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, przygotowano w wersji elektronicznej w programie Netigate.

Podstawą udokumentowania samooceny jest zestawienie wyników ankiet, które każda jednostka dołącza do protokołu z przeglądu systemu zarządzania bądź przechowuje w innej formie.

Zakres podmiotowy samooceny:

Samooceną za 2015 r. objęto, oprócz dyrektorów, kierowników i 20 % pozostałych pracowników Urzędu MP (I poziom kontroli zarządczej), także m.j.o. przez które należy rozumieć jednostki budżetowe Miasta oraz samorządowe zakłady budżetowe, samorządowe instytucje kultury oraz samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, utworzone i prowadzone przez Miasto (II poziom kontroli zarządczej).

Do 2015 r. uczestnicy samooceny byli podzieleni na 3 grupy: dyrektorzy, kierownicy i pozostali pracownicy. W samoocenę za 2015 r. dwie pierwsze grupy zostały scalone w jedną (kadra kierownicza), pozostali pracownicy uczestniczyli jako osobna grupa. Ustalono również 2 rodzaje nowych ankiet, odpowiednio dla kadry kierowniczej i pozostałych pracowników.

Samoocena za 2015 r.³ objęła:

- na I poziomie kontroli zarządczej – **30** wydziałów Urzędu MP, tj. łącznie **577** osób;
- na II poziomie kontroli zarządczej – **342** jednostki (w tym UMP), tj. łącznie **4 824** osób;
- jednostki niezobowiązane – 1 jednostka (Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego), tj. 25 osób.

² Elementy i standardy kontroli zarządczej zostały wskazane w Komunikacie 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).

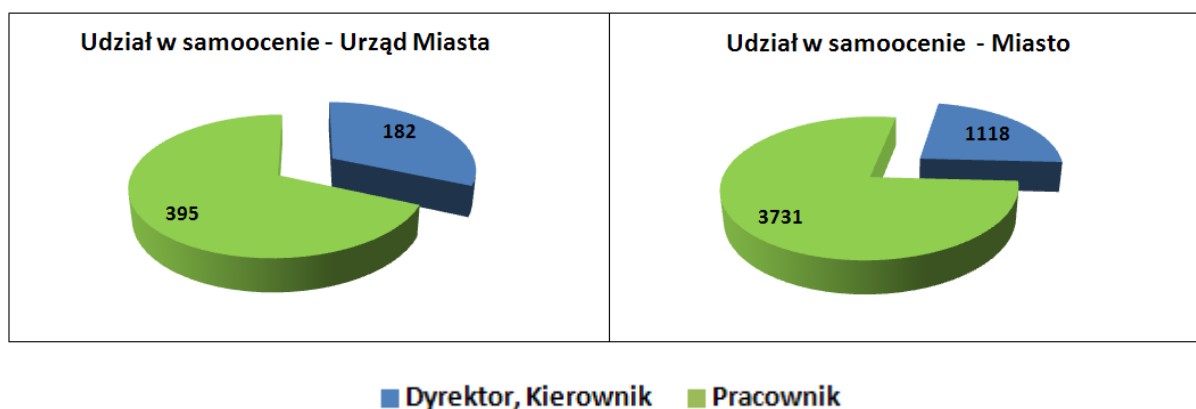
³ W samoocenę uczestniczył także Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego (PINB).

Zobowiązanych do dokonania samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście było 342 jednostki. Warto podkreślić, że wszystkie 342 jednostki dokonały badania elementów i standardów kontroli zarządczej w wyznaczonym czasie, w sposób jednolity - za pomocą platformy elektronicznej (Netigate). Umożliwiło to zebranie wszystkich wyników i opracowanie raportu z analizy funkcjonowania kontroli zarządczej na I i II poziomie kontroli zarządczej.

Tabela I: Rozkład ilościowy jednostek zobowiązanych do przeprowadzenia samooceny i pracowników biorących udział w samoocenie kontroli zarządczej⁴

Jednostki zobowiązane do przeprowadzenia samooceny		I poziom KZ	M.J.O.	Instytucje kultury	Jednostki budżetowe oświaty	Jednostki budżetowe pomocy społecznej	II poziom KZ
		Wydziały UMP					Ogółem Miasto
		30					16
Liczba uczestników	Dyrektorzy, Kierownicy	182	936				1 118
	Pracownicy	395	3 336				3 731
							4 849

Wykres I: Udział w samoocenie funkcjonowania kontroli zarządczej w podziale na 2 grupy respondentów Miasta



Łączna liczba wszystkich respondentów, którzy uczestniczyli w samoocenie na II poziomie kontroli zarządczej (KZ) za 2015 r. wyniosła 4 849 respondentów. Liczba ta od 3 lat wykazywała tendencję wzrostową, natomiast w samoocenie za 2015 r. zaznaczył się spadek liczby respondentów – o 728 osób. Pozytywnym aspektem jest jednak fakt, że wykonalność obowiązku samooceny wśród zobowiązanych osiągnęła wynik 100%.

METODA ANALIZY ANKIET SAMOOCENY

Zestaw pytań w kwestionariuszach został dostosowany do 2 grup respondentów – kadry kierowniczej (dyrektorzy, kierownicy) oraz pozostałych pracowników, co umożliwiło dokonanie analizy jak te same kwestie oceniane są przez wskazane wyżej grupy. Pytania w ankietach mają charakter zamknięty. Ankieta jest anonimowa.

⁴ Liczba 342 dotyczy liczby zobowiązanych do dokonania samooceny jednostek z I i II poziomu kontroli zarządczej. Do ogólnej liczby 342 jednostek dodano także PINB. Liczba pracowników natomiast to liczba określająca wszystkich pracowników, którzy wzięli udział w samoocenie, a nie zobowiązanych do niej.

Analiza samooceny opiera się na weryfikacji odpowiedzi twierdzących udzielonych przez wypełniających kwestionariusze według przyjętej **3 - stopniowej skali ocen** dojrzałości jednostki. Kwantyfikacja ocen przedstawia się następująco:

- a) **ocena 0,00-44,99%** – wyraźne i niedostateczne przestrzeganie standardów kontroli zarządczej – wskazanie na występowanie nieprawidłowości. Wymaga bezzwłocznej reakcji (wdrożenia działań korygujących) dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. Należy uznać, że kontrola zarządcza nie daje należytego zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
- b) **ocena 45,00-74,99%** – dostateczne i dobre przestrzeganie standardów kontroli zarządczej – wskazanie nielicznych zastrzeżeń. Działania korygujące lub usprawniające powinny nastąpić w ustalonym przez dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. czasie. Należy uznać, że kontrola zarządcza daje z zastrzeżeniami zapewnienie realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
- c) **ocena 75,00-100,00%** – bardzo dobra i najlepsza praktyka – wskazanie małej istotności uchybień związanych z doskonaleniem efektywności i skuteczności w danej jednostce. Wdrożenie usprawnień zależy od decyzji dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. Występuje minimalny poziom zakłóceń w funkcjonowaniu. Kontrola zarządcza daje zapewnienie należytego funkcjonowania.

Na podstawie wygenerowanego raportu z programu Netigate, zawierającego dane ze wszystkich prawidłowo złożonych ankiet, sporządzono tabelaryczne zestawienie wyników ankiet samoocen funkcjonowania kontroli zarządczej w 2 grupach respondentów dla wydziałów UMP i m.j.o. za 2015 r. oraz zbiorcze zestawienie wyników ankiet samoocen funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie MP i Mieście Poznaniu za 2015 r. Dla każdego z pytań, 22 standardów oraz 5 elementów kontroli zarządczej określono wartości procentowe dla odpowiedzi: „Tak”, „Nie” i „Nie wiem”. Z analizy wyłączono odpowiedzi „Nie dotyczy”.

Wyniki samooceny są wynikami uśrednionymi; dokonując zatem weryfikacji ocen elementów i standardów kontroli zarządczej danej jednostki należy przyjrzeć się odpowiedziom poszczególnych grup respondentów w danej jednostce.

REALIZACJA ZADAŃ W ZAKRESIE SAMOOCENY FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

1. Realizacja obowiązku dotyczącego przeprowadzenia samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej na dzień 21.02.2016 r. – I i II poziom kontroli zarządczej

Zestawienia wyników w 2 grupach respondentów zostały przekazane w dniu 19. i 20.01.2015 r. w wersji elektronicznej przez Wydział Organizacyjny do wszystkich jednostek uczestniczących w samoocenie funkcjonowania kontroli zarządczej. Na tej podstawie dyrektorzy wydziałów UMP i kierownicy m.j.o. powinni dokonać analizę.

W Tabeli II przedstawiono realizację wykonania obowiązku przeprowadzenia samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach z I i II poziomu kontroli zarządczej.

Tabela II: Wykonanie obowiązku dokonania samooceny

Wykonanie obowiązku	I poziom KZ	SAMOOCENA ZA 2014 r.					II poziom KZ
	wydziały UMP	m.j.o.	pozostałe jednostki			pozostałe jednostki	ogółem wyniki dla Miasta
			kultury	oświaty	pomocy społecznej	ogółem	
Pełna samoocena	30	16	13	260	21	294	340
Niepełna samoocena	0	0	1	1	0	2	2
Brak samooceny	0	0	0	0	0	0	0
Samoocena dokonana po terminie	0	0	0	0	0	0	0
Łącznie jednostki	30	16	14	261	21	296	342

Tabela III: Mierniki samooceny za 2015r.

I poziom kontroli zarządczej - URZĄD MP			II poziom kontroli zarządczej - MIASTO		
Liczba jednostek, które przekazały ankiety samooceny	do liczby wszystkich jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik	Liczba jednostek, które przekazały ankiety samooceny	do liczby wszystkich jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik
30	30	100%	343	343	100%
I poziom kontroli zarządczej - URZĄD MP			II poziom kontroli zarządczej - MIASTO		
Liczba jednostek, które przekazały w terminie ankiety samooceny	do liczby wszystkich jednostek uczestniczących w samoocenie x 100 %	Wynik	Liczba jednostek, które przekazały w terminie ankiety samooceny	do liczby wszystkich jednostek uczestniczących w samoocenie x 100 %	Wynik
30	30	100%	343	343	100%

Wyniki dotyczące wykonania obowiązku przeprowadzenia samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej za 2015 r. w stosunku do roku poprzedniego wykazały tendencję wzrostową, zarówno w obszarze obowiązku wykonania samooceny przez zobowiązane jednostki, jak i pełnego dokonania ankietyzacji. Tylko 2 jednostki nie dokonały ankietyzacji w grupie pracowników – to 1 instytucja kultury oraz 1 jednostka oświaty. W roku poprzednim 4 jednostki więcej nie dokonały pełnej samooceny.

Pierwszy raz od wprowadzenia obowiązku przeprowadzania samooceny w Urzędzie MP i m.j.o. wszystkie jednostki wzięły udział w samoocenie i wypełniły ankiety terminowo.

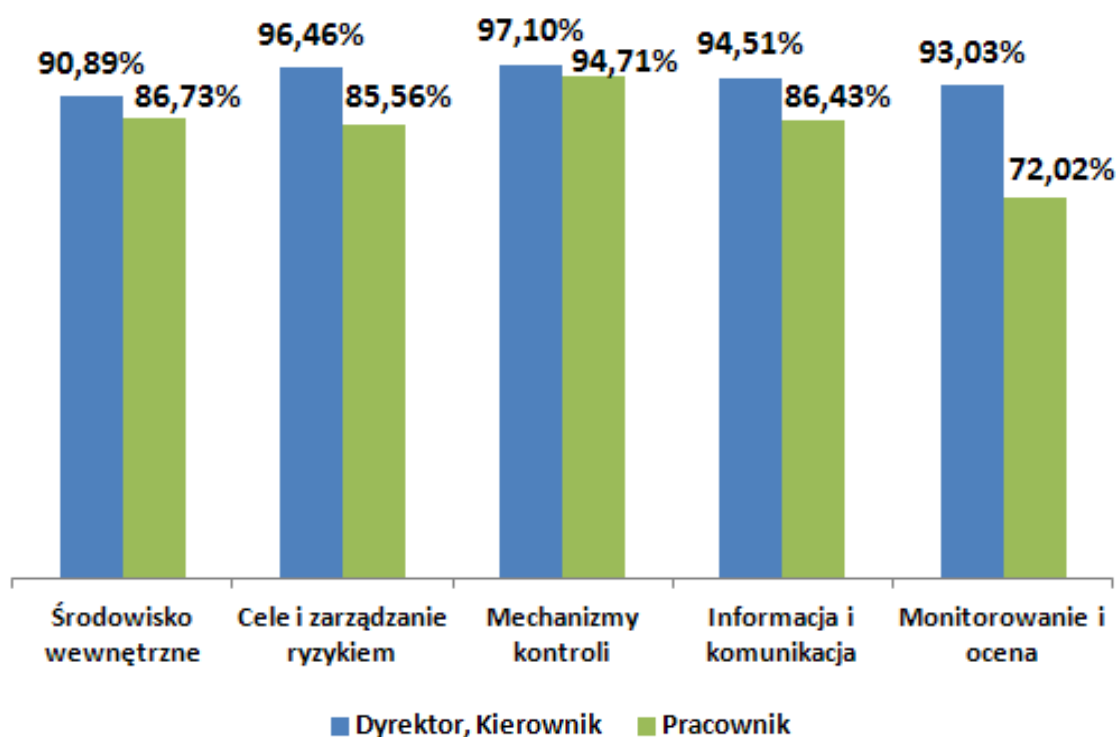
2. Wyniki analizy samooceny w Urzędzie Miasta Poznania – I poziom kontroli zarządczej

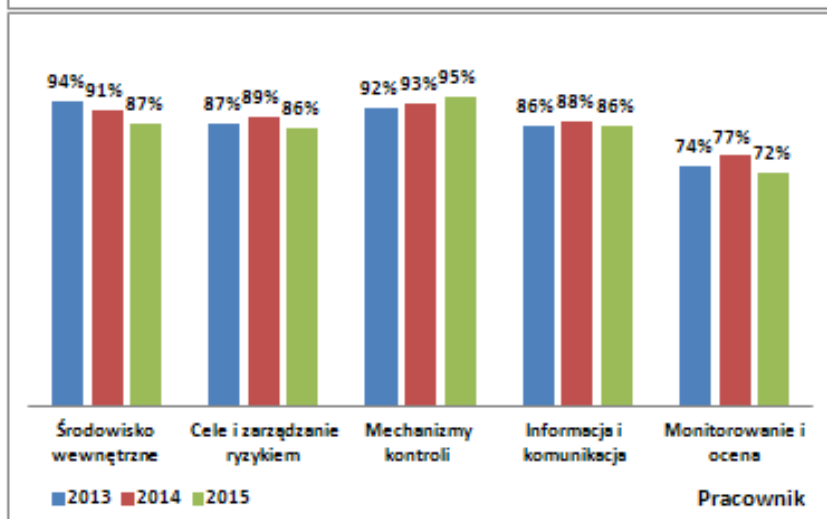
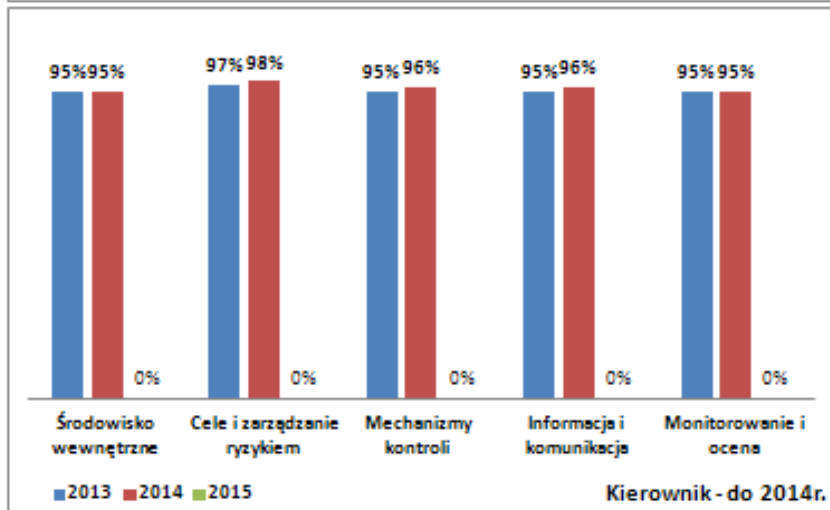
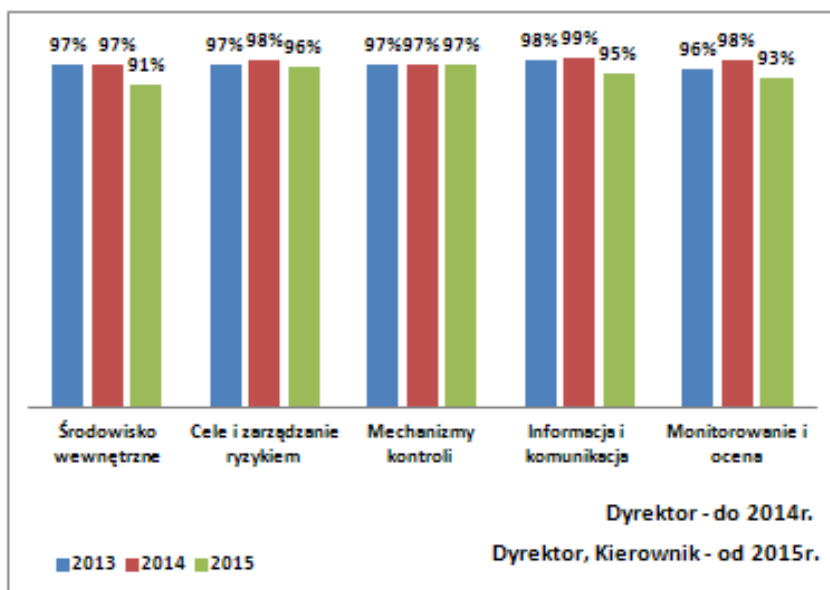
2.1. Ogólna ocena elementów kontroli zarządczej w Urzędzie MP

W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego stwierdza się, że tylko jeden element tj. **Monitorowanie i ocena** (w grupie pracowników) uzyskał wartość poniżej ustalonego progu od 75 do 100%. Pozostałe elementy, łącznie u 2 grup respondentów, uzyskały w odpowiedziach pozytywnych (odpowiedzi „TAK”) ocenę powyżej 85%.

Wniosek: kontrola zarządcza funkcjonuje z zastrzeżeniami. Należy wdrożyć działania usprawniające.

Wykres II: Odpowiedzi pozytywne respondentów z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Poznania





2.2. Porównanie wyników w poszczególnych elementach kontroli zarządczej za 2015r., 2014r. i 2013 r. w Urzędzie MP

Porównując wyniki samooceny za 2014r., 2013 r. i 2012 r. dla większości elementów kontroli zarządczej zauważyć można niewielki spadek (maks. do 6%) odpowiedzi pozytywnych wśród badanych respondentów. Tendencja ta zaznacza się w szczególności w przypadku elementów:

- grupa dyrektorów, kierowników:
Środowisko wewnętrzne
- grupa pracowników:
Monitorowanie i ocena.

Monitorowanie i ocena nadal w grupie pracowników występuje, jako najsłabszy element, dlatego istnieje ciągle potencjał do doskonalenia zwłaszcza w grupie pracowników.

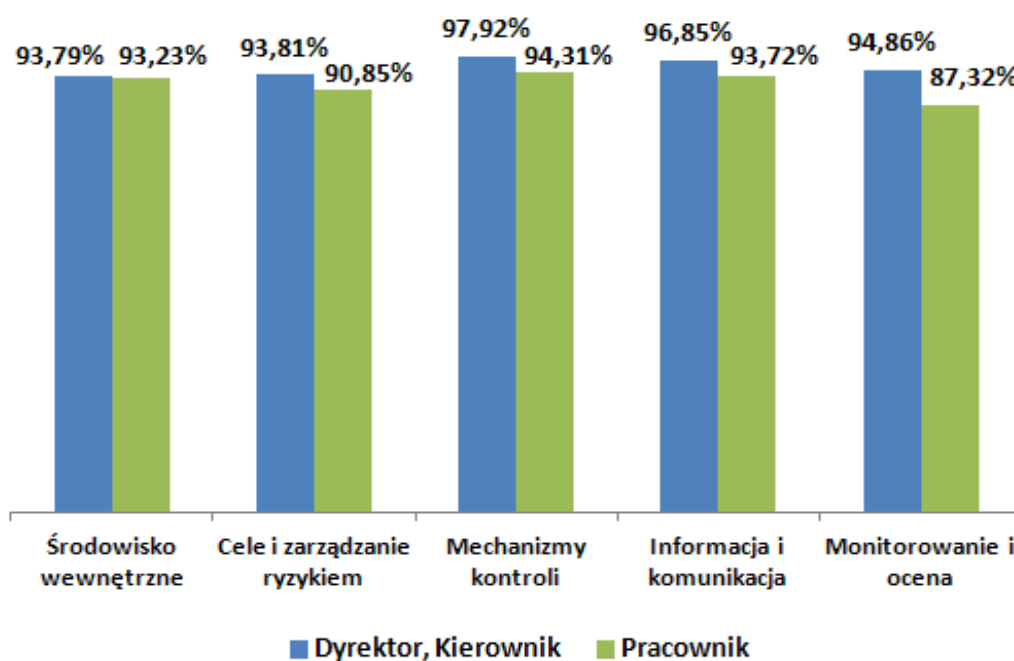
Pozytywnym aspektem jest wzrost (o 2% w grupie pracowników) wyników w jednym z kluczowych elementów kontroli zarządczej, tj. *Mechanizmy kontroli*. *Cele i zarządzanie ryzykiem* wykazało w samoocenie za 2015r. natomiast niewielki spadek – do 3%, ale utrzymuje się w bardzo wysokim przedziale, tj. od 75 do 100%.

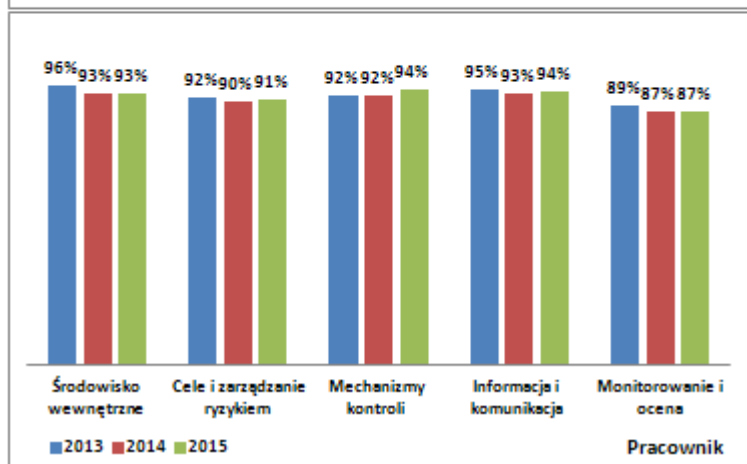
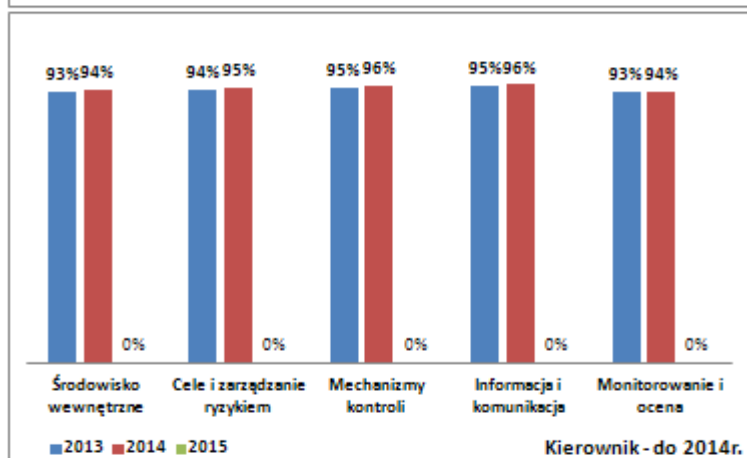
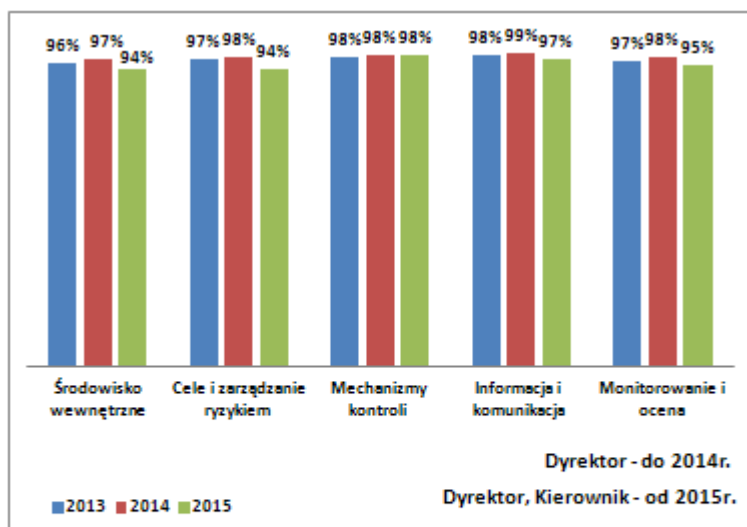
3. Wyniki analizy samooceny w Mieście Poznaniu – II poziom kontroli zarządczej

3.1. Ogólna ocena elementów kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu

W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego stwierdza się, że łącznie u 2 grup respondentów wszystkie elementy kontroli zarządczej uzyskały w odpowiedziach pozytywnych (odpowiedzi „TAK”) ocenę powyżej 87 % co mieści się w skali od 75 do 100%, tj. można uznać, że elementy te funkcjonują w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Wykres III: Odpowiedzi pozytywne respondentów z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu





3.2. Porównanie wyników w poszczególnych elementach kontroli zarządczej za 2013, 2014 i 2015 r. w Mieście Poznaniu

Porównując obecne wyniki dla Miasta Poznania z samooceną za 2012 i 2013r. zauważyć można zmianę tendencji - wzrost odpowiedzi pozytywnych w grupie pracowników, a w grupie dyrektorów/kierowników niewielki spadek w niektórych elementach.

W grupie dyrektorów / kierowników zaznacza się niewielki spadek – do 4% - prawie we wszystkich elementach. Wskazuje to na nieznaczną potrzebę doskonalenia niektórych aspektów działania jednostek. Stałą wartość zachował natomiast od zeszłego roku element *Mechanizmy kontroli*. Świadczyć to może o utrzymywaniu się na dobrym poziomie wiedzy respondentów w zakresie ochrony zasobów i nadzoru nad nimi.

Pozytywnym aspektem jest niewielki wzrost - do 2% - w najważniejszych elementach *Cele i zarządzanie ryzykiem*, *Mechanizmy kontroli* i *Informacja i komunikacja* w grupie pracowników. Pozostałe elementy utrzymują się na tym samym poziomie, co w zeszłym roku.

CZĘŚĆ II

ANALIZA INFORMACJI O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

CEL INFORMACJI O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Celem potwierdzenia, że kontrola zarządcza funkcjonująca w Mieście Poznaniu zapewnia realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy we wszystkich podejmowanych działaniach, dyrektorzy wydziałów, kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych oraz jednostek oświaty, pomocy społecznej i instytucji kultury zobowiązani są złożyć w terminie do 31 stycznia⁵ każdego roku informacje o stanie kontroli zarządczej. Informacja odnosi się do zdarzeń dla minionego roku budżetowego.

OGÓLNA OCENA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ - NA PODSTAWIE ZŁOŻONYCH INFORMACJI O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Do złożenia Informacji o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. zobowiązanych było 342 jednostki.

Na dzień 22.02.2016 r. z obowiązku przekazania Informacji o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. wywiązało się 341 jednostek, jedna jednostka oświaty nie przekazała ww. dokumentu.

Tabela IV: Miernik realizacji obowiązku przekazania informacji za 2015 r.

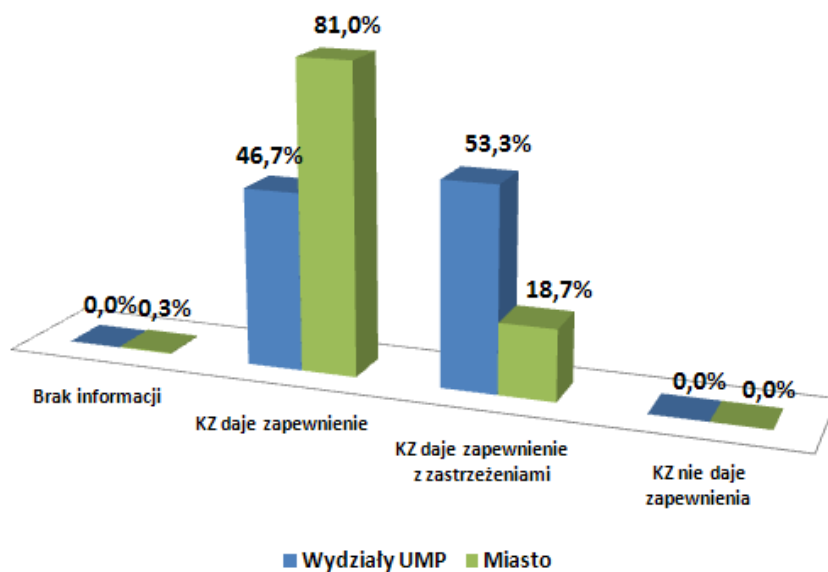
I poziom kontroli zarządczej - URZĄD MP			II poziom kontroli zarządczej - MIASTO		
Liczba przekazanych informacji o stanie kontroli zarządczej za 2014 r.	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik	Liczba przekazanych informacji o stanie kontroli zarządczej za 2014 r.	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik
30	30	100%	341	342	99,7%

W porównaniu do roku poprzedniego miernik realizacji obowiązku złożenia informacji o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. na I poziomie kontroli zarządczej utrzymuje się na tym samym poziomie – 100 %. Niewielki wzrost – o 0,6 % - zaznaczył się natomiast na II poziomie kontroli zarządczej, osiągając wartość 99,7 % wykonalności obowiązku przekazania ww. informacji. Tak wysoki procent wykonalności został osiągnięty po raz pierwszy od wprowadzenia jednolitej metodyki dla samooceny kontroli zarządczej.

⁵ Dyrektor Wydziału Oświaty na podstawie zarządzenia składa Informację o stanie kontroli zarządczej za dany rok do 15 lutego.

Tabela V: Liczbowe przedstawienie realizacji obowiązku przekazania informacji o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. przez zobowiązane jednostki

Informacje o stanie kontroli zarządczej za 2015 r.	I poziom KZ	M.J.O.	Instytucje kultury	Jednostki oświaty	Jednostki pomocy społecznej	II poziom KZ
	Wydziały UMP					Ogółem
Brak informacji	0	0	0	1	0	1
KZ daje zapewnienie	14	11	5	233	14	277
KZ daje zapewnienie z zastrzeżeniami	16	5	9	27	7	64
KZ nie daje zapewnienia	0	0	0	0	0	0
Razem ilość jednostek	30	16	14	261	21	342

Wykres IV: Analiza informacji o stanie kontroli zarządczej za rok 2015 – ujęcie procentowe

W wyniku analizy przekazanych przez zobowiązane jednostki informacji o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. stwierdza się, że żadna jednostka w Mieście Poznaniu nie oceniła funkcjonowania kontroli zarządczej jako nie dającej zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

W porównaniu z rokiem ubiegłym nastąpił spadek - o 22,3 % w UMP i o 1,3 % w Mieście Poznaniu - w zakresie ocen dotyczących należytego funkcjonowania kontroli zarządczej (KZ daje zapewnienie), przy równoczesnym wzroście – 22,3 % w UMP i o 2,2 % w Mieście – w zakresie ocen dotyczących zastrzeżeń w funkcjonowaniu kontroli zarządczej (KZ daje zapewnienie z zastrzeżeniami). Najwięcej wskazanych zastrzeżeń prezentują jednostki oświaty – to aż 42,19 % w stosunku do ocen wskazujących na funkcjonowanie kontroli zarządczej z zastrzeżeniami w pozostałych grupach. Dane te świadczą o

zauważalnej wśród kadry kierowniczej potrzebie wprowadzania zmian w systemie zarządzania, tj. działań korygujących bądź usprawniających.

PLANOWANE DZIAŁANIA NA ROK 2016 SŁUŻĄCE POPRAWIE FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej niektórzy dyrektorzy wydziałów, kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych, jednostek oświaty, jednostek pomocy społecznej i instytucji kultury wypełniając informację o stanie kontroli zarządczej za 2015 r. zgłosili potrzebę wdrożenia **działań korygujących / usprawniających** systemu (łącznie 64 jednostek).

Począwszy od 2011 r., zauważono zdecydowaną poprawę w zakresie wskazywania działań korygujących / usprawniających funkcjonowanie jednostki, nie tylko w przypadku zgłoszenia w informacji zastrzeżeń w realizacji kluczowych celów i zadań, ale także wtedy, gdy wszystkie elementy kontroli zarządczej działają należycie. Wystąpił tylko 1 przypadek wskazania w informacji zastrzeżeń i nieokreślenia działań korygujących bądź usprawniających.

Nieprawidłowości, jakie mogą mieć wpływ na warunkowe sporządzenie informacji o stanie kontroli zarządczej, uznaje się za znaczące, jeżeli jedna lub więcej kluczowych części systemu kontroli zarządczej nie istnieje lub nie działa w sposób poprawny.

W **Tabeli VI** przedstawiono ilość wskazań w zakresie potrzeby wdrożenia działań naprawczych / usprawniających w elementach:

Elementy kontroli zarządczej	Rok 2015 UMP	Rok 2015 MIASTO	Rok 2014 UMP	Rok 2014 MIASTO	Rok 2013 UMP	Rok 2013 MIASTO	Rok 2012 MIASTO
Środowisko wewnętrzne	16	58	3	26	1	32	58
Cele i zarządzanie ryzykiem	17	84	4	50	7	43	70
Mechanizmy kontroli	9	45	5	43	7	37	55
Informacja i komunikacja	11	35	5	15	3	11	31
Monitorowanie i ocena	38	91	15	51	14	25	37

Z powyższej analizy wynika, że najwięcej działań naprawczych / usprawniających zgłoszono w elemencie: *Monitorowanie i ocena* zarówno na poziomie Urzędu MP i Miasta Poznania. Podobny rozkład ww. działań został zgłoszony także w roku poprzednim. Element *Monitorowanie i ocena* w samoocenie kontroli zarządczej za 2015 r. został najniżej oceniony w grupie pracowników w porównaniu do pozostałych 4 elementów, stąd najwięcej działań naprawczych wskazanych w tym obszarze.

W **Tabeli VII** przedstawiono ilość wskazań w zakresie potrzeby wdrożenia działań naprawczych / usprawniających w standardach:

Standardy kontroli zarządczej	Urząd MP	Miasto
1. Przestrzeganie wartości etycznych	6	23
2. Kompetencje zawodowe	2	11
3. Struktura organizacyjna	5	14
4. Delegowanie uprawnień	3	10
5. Misja	-	17
6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	1	8
7. Identyfikacja ryzyka	2	11
8. Analiza ryzyka	7	25
9. Reakcja na ryzyko	7	23
10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	-	1
11. Nadzór	5	7
12. Ciągłość działalności	-	15
13. Ochrona zasobów	2	8
14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	-	5
15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	2	11
16. Bieżąca informacja	2	7
17. Komunikacja wewnętrzna	8	19
18. Komunikacja zewnętrzna	1	7
19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	11	31
20. Samoocena	9	23
21. Audyt wewnętrzny	6	13
22. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	12	24

Z powyższej analizy wynika, że najwięcej działań naprawczych / usprawniających zgłoszono w standardzie: *Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej* i *Monitorowanie systemu kontroli zarządczej* (Urząd MP) oraz *Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej* i *Analiza ryzyka* (Miasto). Większość wyznaczonych działań we wskazanych standardach dotyczy polepszenia komunikacji i przekazywania informacji pracownikom przez przełożonych. Najczęściej dyrektorzy wydziałów i kierownicy m.j.o. wskazują na potrzebę częstszych spotkań i narad oraz zwiększenia jakości i ilości przekazywanej informacji.

ŹRÓDŁA NA PODSTAWIE KTÓRYCH PRZYGOTOWANO INFORMACJE

Do źródeł danych wykorzystywanych do oceny funkcjonowania kontroli zarządczej należą:

- udokumentowana samoocena;
- udokumentowana analiza ryzyka;
- udokumentowane plany pracy;

- wyniki auditów systemu zarządzania jakością;
- wyniki kontroli zewnętrznych;
- wyniki audytu wewnętrznego;
- wyniki instytucjonalnej kontroli wewnętrznej;
- inne oceny i dowody (m.in.: procedury, instrukcje, zarządzenia wewnętrzne, sprawozdania, analizy funkcjonowania kontroli zarządczej, badania satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego, protokoły z narad).

Do najczęściej wskazywanych źródeł, na podstawie których dyrektorzy i kierownicy jednostek sporządzali informacje o stanie kontroli zarządczej, należą: udokumentowana samoocena oraz analiza ryzyka.

Opracowano przez: Wydział Organizacyjny Oddział Systemu Zarządzania

Michał Łakomski
Kierownik Oddziału Systemu Zarządzania
p.o. Zastępcy Dyrektora Wydziału Organizacyjnego

Katarzyna Joanna Sobkowiak
Stanowisko ds. analiz procesów zarządczych