POZnań

Wnioski z analizy funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu za 2013 r.

Or-IX.0147.2.4.2014

Opracowano przez:
Wydział Organizacyjny
Oddział Systemu Zarządzania
28-02-2014

*Miasto know-how

CZĘŚĆ I

SAMOOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

CEL SAMOOCENY

Samoocena kontroli zarządczej to działanie, poprzez które dokonywana jest analiza i ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez kadrę kierowniczą i pozostałych pracowników Urzędu Miasta Poznania oraz jednostek zobowiązanych na podstawie zarządzenia Nr 720/2013/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 5 listopada 2013 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.

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 organizacyjnych[1] (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 2013 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 / zakłady budżetowe [m.j.b.] (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, ATLANTIS, Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji, Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT) oraz jednostki budżetowe oświaty (liczbę jednostek zaktualizowano po jej ustaleniu z Wydziałem Oświaty), jednostki budżetowe pomocy społecznej i instytucje kultury.

4) Zarządzenie Nr 720/2013/P Prezydenta Miasta Poznania z dnia 5 listopada 2013 r. w sprawie zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu, zwane dalej zarządzeniem.

Termin przeprowadzenia samooceny za 2013 r.:

- 01 - 15 stycznia 2013 r. – wydziały Urzędu MP oraz miejskie jednostki/zakłady budżetowe, jednostki budżetowe oświaty, jednostki budżetowe pomocy społecznej i instytucje kultury.

Zakres przedmiotowy:

Samoocena swoim zakresem objęła kompleksowo całą działalność, tj. zbadano 5 elementów kontroli zarządczej[2]:

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:

W 2013 r. samoocenę 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).

Samoocena za 2013 r. [3] objęła:

- na I poziomie kontroli zarządczej – **29** wydziałów Urzędu MP, tj. łącznie **550** pracowników;

- na II poziomie kontroli zarządczej – **346**[4] jednostki (w tym UMP), tj. łącznie **4 957** pracowników.

---

[2] Elementy i standardy kontroli zarządczej zostały wyodrębnione 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).

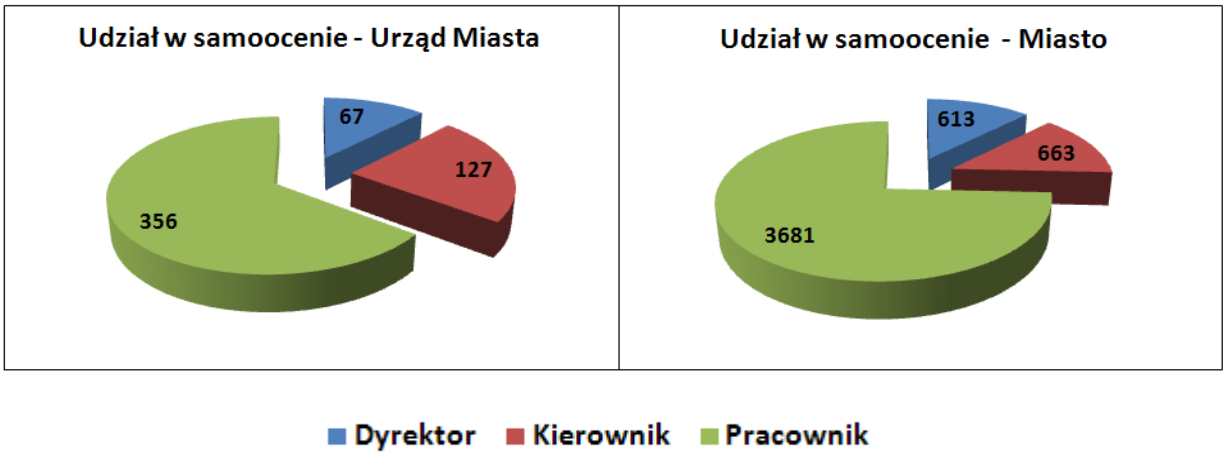
[3] W samoocenie uczestniczył także Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego (PINB). Ze względu na brak zobowiązania zarządzeniem do przeprowadzenia samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej, wyniki PINB nie zostały ujęte w niniejszej analizie.

[4] Zobowiązanych do dokonania samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście było 348 jednostek. W niniejszej analizie nie ujęto: 2 jednostek budżetowych oświaty, które nie dokonały samooceny. Wliczono natomiast do wykazu udziału w samoocenie 2 jednostki budżetowe oświaty, które przekazały ankiety samooceny w postaci papierowej, ale po terminie wyznaczonych na przeprowadzenie badania ankietowego (wyniki te nie zostały wliczone do wyników analizy samooceny z II poziomu kontroli zarządczej).

Tabela I: Rozkład ilościowy jednostek zobowiązanych do przeprowadzenia samooceny[5] i pracowników biorących udział w samoocenie kontroli zarządczej

Jednostki zobowiązane do przeprowadzenia samooceny		I poziom KZ	M.J.B.	Instytucje kultury	Jednostki budżetowe oświaty	Jednostki budżetowe pomocy społecznej	II poziom KZ
		Wydziały UMP					Ogółem Miasto
		29	16	14	268	21	**348**
Ilość pracowników	Dyrektorzy	67	546				613
	Kierownicy	127	536				663
	Pracownicy	356	3325				3681
Razem Miasto - wszyscy respondenci							**4957**

Wykres I: Udział w samoocenie funkcjonowania kontroli zarządczej w podziale na 3 grupy respondentów Miasta



Łączna liczba wszystkich respondentów, którzy uczestniczyli w samoocenie na II poziomie kontroli zarządczej (KZ) za 2013 r. wyniosła 4 957 respondentów. Liczba ta nadal wykazuje tendencję wzrostową - w stosunku do 2012 r. wzrosła o 418 osoby (pomimo likwidacji 17 jednostek w 2013 r.).

METODA ANALIZY ANKIET SAMOOCENY

Zestaw pytań w kwestionariuszach został dostosowany do 3 grup respondentów – dyrektorów, kierowników oraz pozostałych pracowników, co umożliwiło dokonanie analizy jak

[5] Z ogólnej liczby 348 jednostek należy odjąć 2 jednostki budżetowe oświaty, które nie dokonały samooceny; natomiast 2 jednostki budżetowe oświaty – które przekazały ankiety samooceny w postaci papierowej po terminie wyznaczonych na przeprowadzenie badania ankietowego zostały wliczone do całościowego wykazu udziału w samoocenie (wyniki te nie zostały wliczone natomiast do wyników analizy samooceny z II poziomu kontroli zarządczej).

te same kwestie oceniane są przez wskazane wyżej grupy. Pytania w ankietach mają charakter zamknięty.
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 - 40 %** – wyraźne i niedostateczne przestrzeganie standardów kontroli zarządczej – wskazanie na występowanie nieprawidłowości. Wymaga bezzwłocznej reakcji (wdrożenia działań naprawczych) dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. Kontrola zarządcza nie daje należytego zapewnienia realizacji celów i zadań, w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;

b) **ocena 41 - 60 %** – dostateczne i dobre przestrzeganie standardów kontroli zarządczej – wskazanie nielicznych zastrzeżeń. Działania naprawcze lub usprawniające powinny nastąpić w ustalonym przez dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. czasie. Kontrola zarządcza daje z zastrzeżeniami zapewnienie realizacji celów i zadań, w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;

c) **ocena 61 - 100 %** – bardzo dobra i najlepsza praktyka – wskazanie małej istotności uchybień związanych z doskonaleniem efektywności i skuteczności. Wdrożenie usprawnień zależy od decyzji dyrektora wydziału / kierownika m.j.o. Minimalny poziom zakłóceń w funkcjonowaniu. Kontrola zarządcza daje zapewnienie należytego funkcjonowania organizacji.

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 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 28.01.2014 r. – I i II poziom kontroli zarządczej

Zestawienia wyników w 3 grupach respondentów zostały przekazane w dniu 20.01.2013 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 analiz.
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

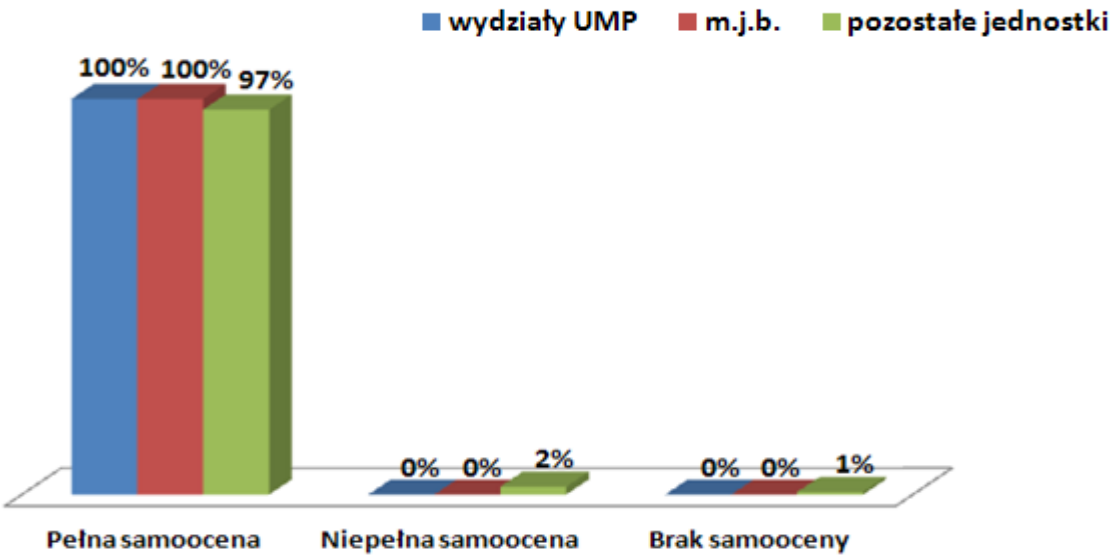
Wykonanie obowiązku	I poziom KZ						II poziom KZ
	wydziały UMP	m.j.b.	pozostałe jednostki			pozostałe jednostki	ogółem wyniki dla Miasta
			kultury	oświaty	pomocy społecznej	ogółem	
Pełna samoocena	**29**	16	13	259	21	**293**	**338**
Niepełna samoocena	**0**	0	1	5	0	**6**	**6**
Brak samooceny	**0**	0	0	2	0	**2**	**2**
Samoocena dokonana po terminie (nie wliczona)	0	0	0	2	0	**2**	**2**
Łącznie jednostki	**29**	**16**	**14**	**268**	**21**	**303**	**348**

Mierniki samooceny:

I poziom kontroli zarządczej - URZĄD MP		
Ilość przekazanych w terminie ankiet samoocen	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik
29	**29**	**100,0%**

II poziom kontroli zarządczej - MIASTO		
Ilość przekazanych w terminie ankiet samoocen	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik
344	**348**	**98,9%**

Wykres II: **Realizacja obowiązku dokonania samooceny za rok 2013 w wydziałach, miejskich jednostkach / zakładach budżetowych oraz jednostkach budżetowych oświaty, jednostkach budżetowych pomocy społecznej i instytucjach kultury – ujęcie procentowe**



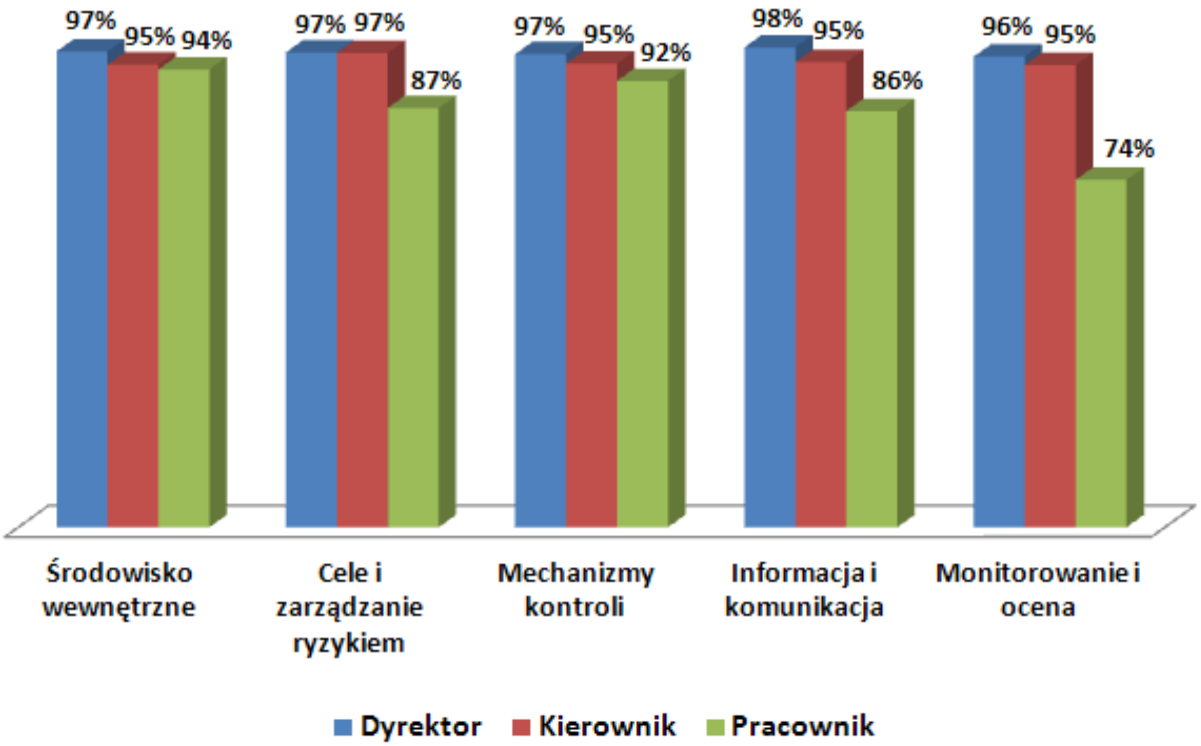
Wyniki dotyczące wykonania obowiązku przeprowadzenia samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej nadal wykazują tendencję wzrostową. Udział w samoocenie na II poziomie kontroli zarządczej osiągnął wynik procentowy lepszy o 3,8 % w porównaniu do zeszłego roku.

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

2.1. Ogólna ocena elementów kontroli zarządczej w Urzędzie MP

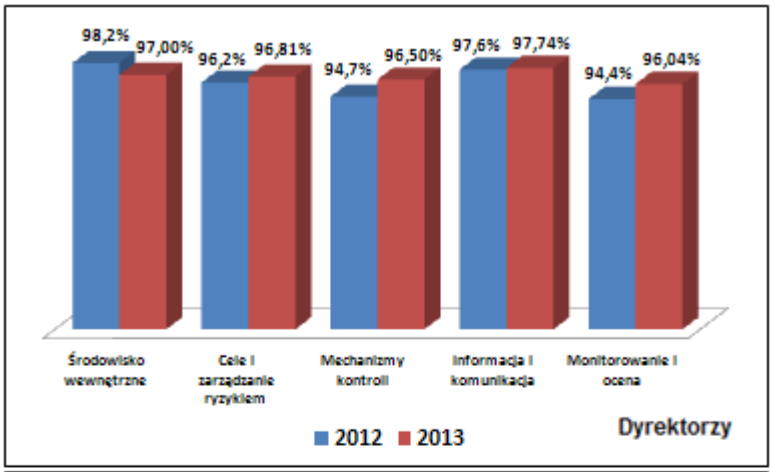
W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego stwierdza się, że łącznie u 3 grup respondentów, wszystkie elementy kontroli zarządczej uzyskały w odpowiedziach pozytywnych (odpowiedzi „TAK") **ocenę powyżej 74 %**, co mieści się w skali od 61 do 100%, tj. można uznać, że **elementy te funkcjonują w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy**.

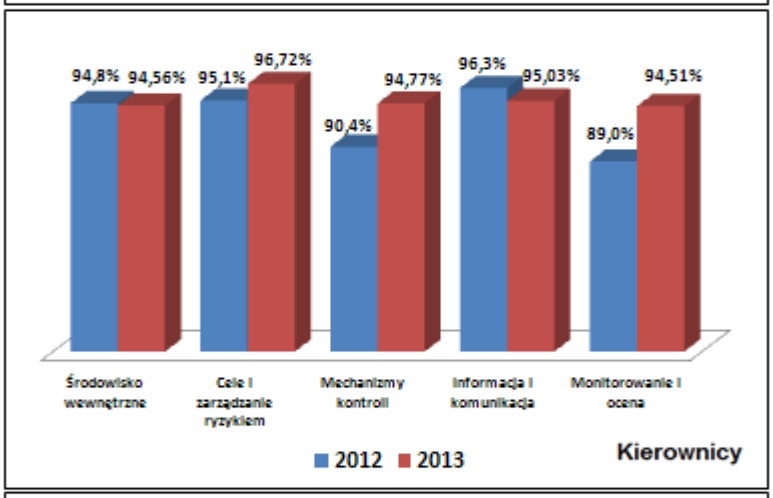
Wykres III: Odpowiedzi pozytywne respondentów z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Poznania

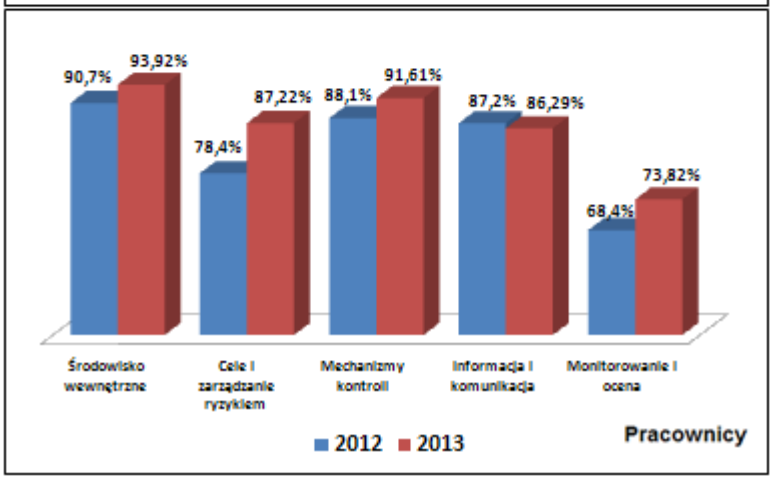


Nieznaczny odsetek odpowiedzi nietwierdzących, na które złożyły się odpowiedzi „NIE" i „NIE WIEM", w elementach kontroli zarządczej, wskazuje, że system w opinii badanych jest przejrzysty, spełnia ich oczekiwania i daje możliwość sprawnej realizacji wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach.

2.4. Porównanie wyników w poszczególnych elementach kontroli zarządczej za 2012r. i 2013 r. w Urzędzie MP







Porównując wyniki samoocen za 2012 r. i 2013 r. dla większości elementów kontroli zarządczej zauważyć można niewielki wzrost odpowiedzi pozytywnych wśród badanych respondentów. Tendencja ta zaznacza się w przypadku elementów:

- grupa dyrektorów:
Cele i zarządzanie ryzykiem, Mechanizmy kontroli, Informacja i komunikacja, Monitorowanie i ocena

- grupa kierowników:
Cele i zarządzanie ryzykiem, Mechanizmy kontroli, Monitorowanie i ocena

- grupa pracowników:
wszystkie elementy oprócz *Informacji i komunikacji.*

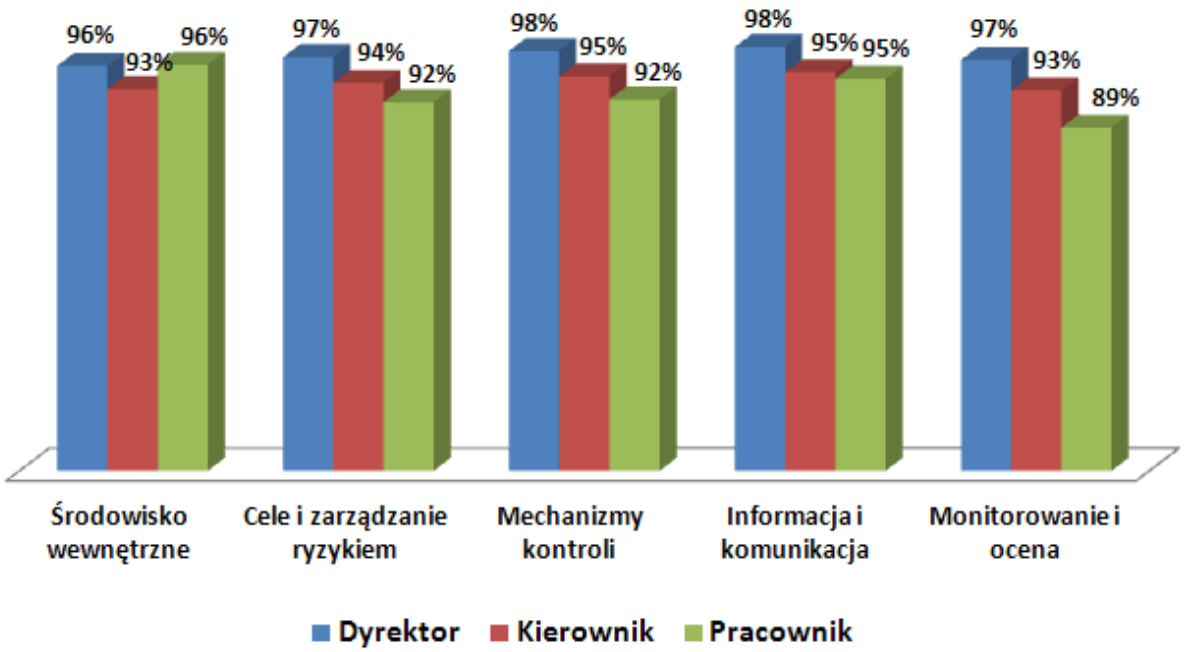
Pozytywnym aspektem jest wzrost wyników we wszystkich grupach respondentów w najbardziej kluczowych elementach kontroli zarządczej, tj. *Cele i zarządzanie ryzykiem* i *Mechanizmy kontroli.* Jednocześnie nasuwa się refleksja, że istnieje ciągle potencjał do doskonalenia *Środowiska wewnętrznego* i *Informacji i komunikacji,* zwłaszcza, że w tych elementach w samoocenie za 2013 r. zaznaczył się spadek wartości w stosunku do 2012 r.

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

3.1. Ogólna ocena elementów kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu

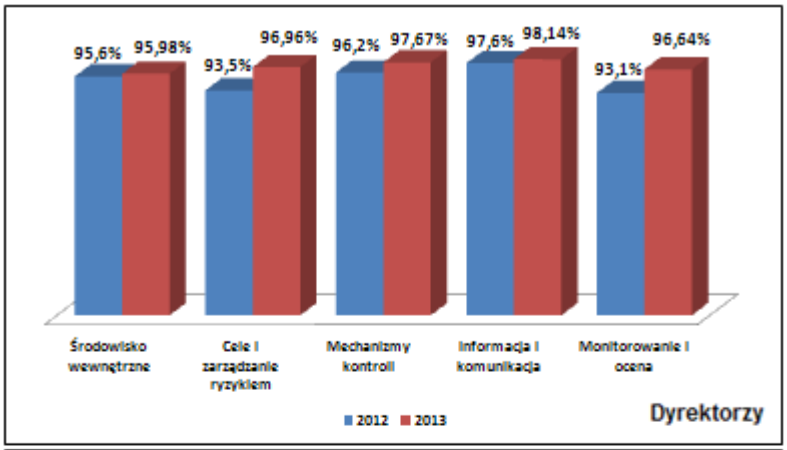
W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego stwierdza się, że łącznie u 3 grup respondentów wszystkie elementy kontroli zarządczej uzyskały w odpowiedziach pozytywnych (odpowiedzi „TAK") **ocenę powyżej 89 %** co mieści się w skali od 61 do 100%, tj. można uznać, że **elementy te funkcjonują w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy**.

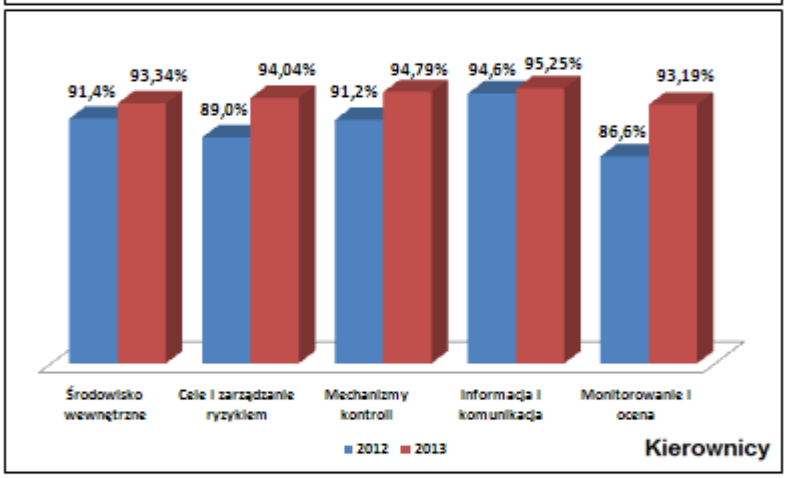
Wykres VII: Odpowiedzi pozytywne respondentów z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Mieście Poznaniu

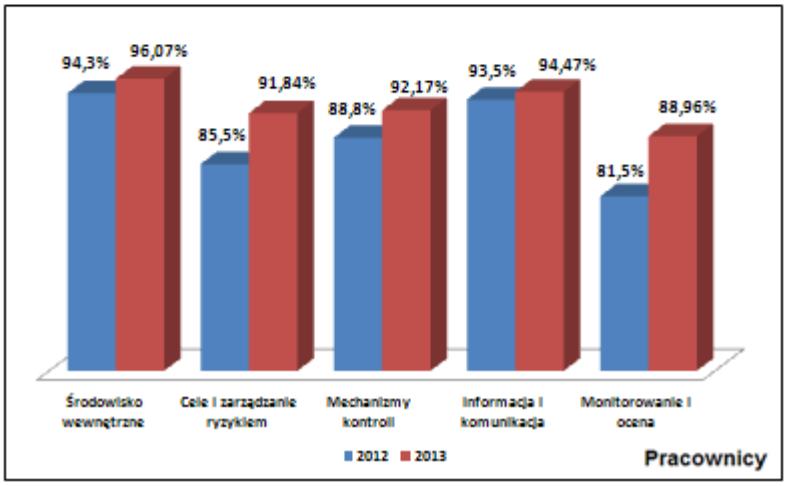


Nieznaczny odsetek odpowiedzi nietwierdzących, na które złożyły się odpowiedzi „NIE" i „NIE WIEM", w elementach kontroli zarządczej, wskazuje, że system w opinii badanych jest przejrzysty, spełnia ich oczekiwania i daje możliwość sprawnej realizacji wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach.

3.4. Porównanie wyników w poszczególnych elementach kontroli zarządczej za 2012 r. i 2013 r. w Mieście Poznaniu







Porównując obecne wyniki dla Miasta Poznania z samooceną za 2012 r. zauważyć można wzrost odpowiedzi pozytywnych wśród badanych respondentów we wszystkich elementach kontroli zarządczej. Jest to lepszy wynik niż uzyskany w Urzędzie Miasta Poznania.

Najbardziej znaczący wzrost zauważa się w elemencie *Monitorowanie i ocena* – we wszystkich grupach respondentów.

Wzrost ten świadczyć może o pogłębiającej się wiedzy wśród badanych, zwłaszcza z m.j.o., w zakresie ich działalności. Poprzednie samooceny (przeprowadzone w latach 2011 i 2012) zwróciły respondentom uwagę na aspekty utrudniające funkcjonowanie ich systemu, a dzięki analizie wyników ankiet i wprowadzaniu działań usprawniających i/lub naprawczych, wyeliminowano zaistniałe lub zaplanowano reakcję na potencjalne zagrożenia.

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 / zakładów budżetowych oraz jednostek budżetowych oświaty, pomocy społecznej i instytucji kultury zobowiązani byli złożyć w terminie do 31 stycznia[6] 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

Miernik realizacji obowiązku przekazania informacji za 2013 r.

I poziom kontroli zarządczej - URZĄD MP			II poziom kontroli zarządczej - MIASTO		
Ilość przekazanych informacji o stanie kontroli zarządczej za 2013 r.	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik	Ilość przekazanych informacji o stanie kontroli zarządczej za 2013 r.	do liczby jednostek zobowiązanych x 100 %	Wynik
29	29	100,0%	347	348	99,7%

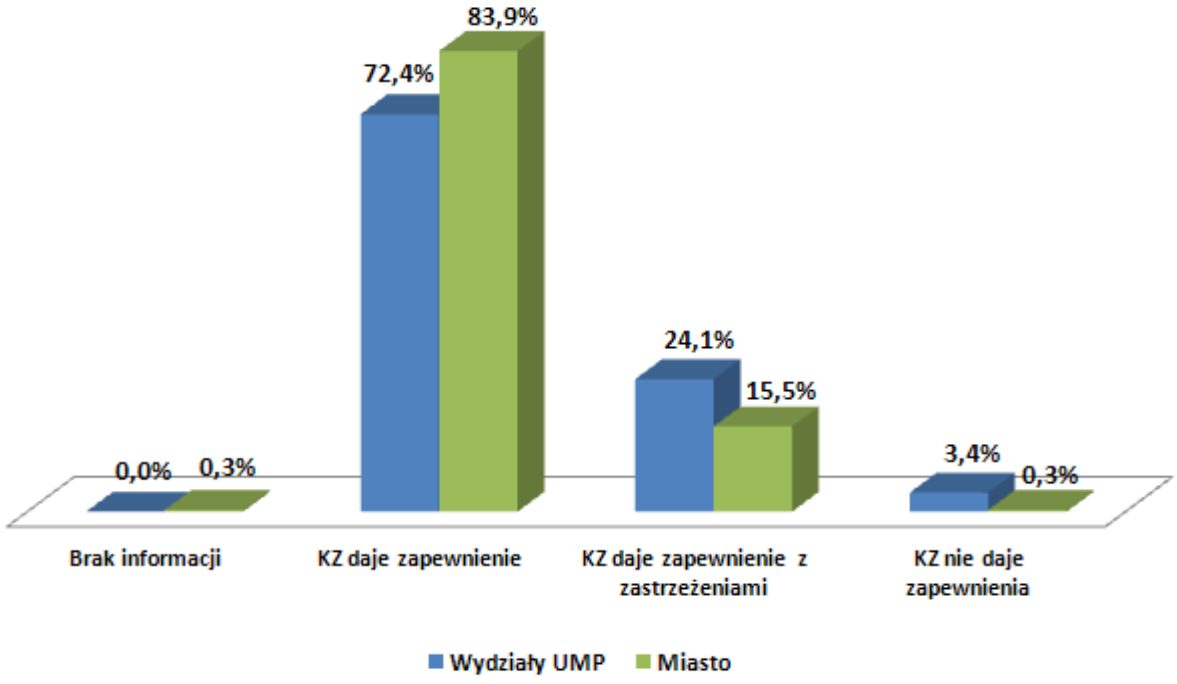
W porównaniu do roku poprzedniego nadal zaznacza się na I i II poziomie kontroli zarządczej wzrost miernika realizacji obowiązku przekazania ww. informacji – odpowiednio o 3,03 % w UMP i o 1,6 % w Mieście.

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

Tabela VI: Liczbowe przedstawienie realizacji obowiązku przekazania Informacji o stanie kontroli zarządczej za 2013 r. przez zobowiązane jednostki

Informacje o stanie kontroli zzarządczej za 2013 r.	I poziom KZ	M.J.B.	Instytucje kultury	Jednostki budżetowe oświaty	Jednostki budżetowe pomocy społecznej	II poziom KZ
	Wydziały UMP					Ogółem
Brak informacji	0	0	0	1	0	1
KZ daje zapewnienie	21	14	10	231	16	292
KZ daje zapewnienie z zastrzeżeniami	7	2	4	36	5	54
KZ nie daje zapewnienia	1	0	0	0	0	1
Razem ilość jednostek	29	16	14	268	21	348

Wykres X: Analiza informacji o stanie kontroli zarządczej za rok 2013 – ujęcie procentowe



W wyniku analizy przekazanych przez zobowiązane jednostki Informacji o stanie kontroli zarządczej za 2013 r. stwierdza się, że tylko 1 jednostka w Mieście oceniła funkcjonowanie kontroli zarządczej jako nie dającej zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jednocześnie wskazała także działania naprawcze oraz termin ich realizacji. W roku ubiegłym żadna jednostka nie zgłosiła w informacji, że kontrola zarządcza funkcjonuje w sposób niedający zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Wyniki na I poziomie kontroli zarządczej (tj. w UMP) w zakresie ocen dotyczących należytego jej funkcjonowania (KZ daje zapewnienie) oraz funkcjonowania z zastrzeżeniami (KZ daje zapewnienie z zastrzeżeniami) różnią się maksymalnie +/- o 0,32 % w porównaniu

z ubiegłym rokiem. Na II poziomie kontroli zarządczej, w tym samym zakresie jak wskazany wyżej, zauważa się natomiast wzrost wyników co najmniej o ponad 5%.

PLANOWANE DZIAŁANIA NA ROK 2014 SŁUŻĄCE POPRAWIE FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej niektórzy dyrektorzy wydziałów i kierownicy miejskich jednostek / zakładów budżetowych oraz jednostek budżetowych oświaty, jednostek budżetowych pomocy społecznej i instytucji kultury (łącznie 55 jednostek) wypełniając informację o stanie kontroli zarządczej za 2013 r. zgłosili potrzebę wdrożenia **działań naprawczych / usprawnień** systemu. Porównując z rokiem 2011 i 2012, zauważono zdecydowaną poprawę w zakresie wskazywania działań naprawczych / 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. Odnotowano 6 przypadków, w których kierownicy jednostek budżetowych pomimo wskazania, że kontrola zarządcza funkcjonuje w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, sformułowali działania usprawniające. Wystąpił tylko 1 przypadek wskazania w informacji zastrzeżeń i nieokreślenia działań naprawczych bądź usprawniających.

Niedociągnięcia, 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 VII** przedstawiono ilość wskazań w zakresie potrzeby wdrożenia działań naprawczych / usprawniających w elementach:

Elementy kontroli zarządczej	Rok 2013 UMP	Rok 2013 MIASTO	Rok 2012 MIASTO
Środowisko wewnętrzne	1	32	58
Cele i zarządzanie ryzykiem	7	**43**	**70**
Mechanizmy kontroli	7	37	55
Informacja i komunikacja	3	11	31
Monitorowanie i ocena	**14**	25	37

Z powyższej analizy wynika, że najwięcej działań naprawczych / usprawniających zgłoszono w elemencie: *Monitorowanie i ocena* (Urząd MP) oraz *Cele i zarządzanie ryzykiem* (Miasto), Podobny rozkład ww. działań został zgłoszony w Mieście w roku poprzednim.

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

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

Z powyższej analizy wynika, że najwięcej działań naprawczych / usprawniających zgłoszono w standardzie: *Analiza ryzyka, Monitorowanie systemu kontroli zarządczej i Samoocena* (Urząd MP) oraz *Przestrzeganie wartości etycznych, Analiza ryzyka, Ochrona zasobów, Monitorowanie systemu kontroli zarządczej* (Miasto).

ŹRÓDŁA NA PODSTAWIE KTÓRYCH PRZYGOTOWANO INFORMACJE

Do źródeł danych wykorzystywanych do oceny funkcjonowania kontroli zarządczej należą:

- udokumentowana samoocena
- udokumentowanej analizy 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.