



# **MODELE I STANDARDY PROWADZENIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

## **PODEJŚCIE DO SAMOOCENY URZĘDÓW ORAZ JST**

Katowice, 18 maja 2015 r.

# PROGRAM SPOTKANIA

1. Powitanie uczestników spotkania
2. Prezentacja podejścia do samooceny w ramach kontroli zarządczej na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego przez Urząd Miasta Częstochowy
3. Prezentacja rozwiązań w zakresie kontroli zarządczej stosowanych w Bydgoszczy
4. Benchmarking podejścia, prezentacja funkcjonujących systemów samooceny przez uczestników spotkania
5. Samoocena kontroli zarządczej z perspektywy audytora wewnętrznego
6. Omówienie założeń kolejnego spotkania Grupy Innowacji Samorządowych
7. Podsumowanie i zakończenie spotkania

# SAMOOCENA

**Samooocena kontroli zarządczej, to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki.**

**Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Samooocena może mieć szczególne znaczenie w przypadku tych jednostek, które nie dysponują innymi narzędziami oceny kontroli zarządczej, np. audytem wewnętrznym, lub w których zasoby audytorskie można uznać za niewystarczające. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych.**

**Wyniki samooceny mogą być jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, będących podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.**

**Jednocześnie proces samooceny, ze swej istoty, jest obarczony ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników.**

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W ramach badania ankietowego, przeprowadzonego wśród urzędów przez Urząd Miasta Częstochowa zadano następujące pytania:

- 1) Czy Prezydent Miasta składa coroczne oświadczenie o stanie funkcjonowania kontroli zarządczej w UM ?  
Jeśli tak, to czy stosowane jest oświadczenie wg wzoru dla administracji rządowej czy jakiś inny wzór ?
- 2) Co jest podstawą do stwierdzenia o wystarczającym lub ograniczonym stopniu funkcjonowania kontroli zarządczej w UM (np. analiza ankiet samooceny pracowników, wyniki audytu wewnętrznego, kontroli zewnętrznych, analiza PRI, lub inna) ?
- 3) Czy stosowana jest jakaś metodyka, która umożliwia "wypośrodkowanie" oceny kontroli zarządczej pochodzącej z różnych ww. źródeł informacji

Dane zbierano do 17 kwietnia 2015 r.

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Odpowiedzi udzieliły 22 urzędy:

Urząd Gminy Konopiska	Urząd Miejski w Czechowicach - Dziedzicach	Urząd Miasta Tychy	Urząd Miasta Piotrków Trybunalski
Urząd Gminy Łędziny	Urząd Miasta Czeladź	Urząd Miasta Bielsko-Biała	Urząd Miejski w Jaworzna
Urząd Gminy Skoczów	Urząd Miejski w Lublińcu	Urząd Miejski w Gliwicach	Urząd Miasta Zabrze
Urząd Miasta Tarnowa	Urząd Miasta Ruda Śląska	Urząd Miasta Rybnika	Urząd Miasta Żory
Urząd Miasta Radzionków	Urząd Miasta Lublin	Urząd Miasta Kalisza	
Urząd Miasta Radlin	Urząd Miasta Bydgoszczy	Urząd Miasta Częstochowa	

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Czy Prezydent Miasta składa coroczne oświadczenie o stanie funkcjonowania kontroli zarządczej w UM ? Jeśli tak, to czy stosowane jest oświadczenie wg wzoru dla administracji rządowej czy jakiś inny wzór ?

Sześć jednostek udzieliło negatywnej odpowiedzi. Natomiast w Urzędzie Miasta Radlin oświadczenia składane były do 2013 r.

Odpowiedzi pozytywnej udzieliły:

- 1) Urząd Gminy Konopiska
- 2) Urząd Miasta Bydgoszczy
- 3) Urząd Miasta Radzionkowa
- 4) Urząd Miasta Kalisza (wg własnego wzoru)
- 5) Urząd Miasta Piotrkowa Trybunalskiego
- 6) Urząd Miasta Częstochowy

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Urząd Miasta Lublin	Prezydent NIE dyrektorzy podpisują kwestionariusze o stanie kontroli zarządczej, w którym zapewniają, że wykonują kontrolę zarządczą w stopniu A, B lub C (według wzoru dla administracji rządowej)
Urząd Miejskim w Gliwicach	PREZYDENT NIE (na podstawie upoważnienia prezydenta miasta, oświadczenie składa dyrektor Urzędu).
Urząd Miasta Rybnika	Prezydent NIE (oświadczenie takie corocznie składają kierownicy jednostek organizacji wewnętrznej Urzędu Miasta)
Urząd Miejski w Jaworznie	PREZYDENT NIE (oświadczenia składają kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu)
Urząd Miasta Zabrze	PREZYDENT NIE (oświadczenia składają kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu)
Urząd Miasta Ruda Śląska	Prezydent NIE (oświadczenia Prezydentowi składają kierownicy jednostek organizacyjnych)
Urząd Miasta Tychy	PREZYDENT NIE kierownicy jednostek organizacyjnych Urzędu dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają
Urząd Miasta Żory	PREZYDENT NIE (oświadczenia składają kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu)

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Co jest podstawą do stwierdzenia o wystarczającym lub ograniczonym stopniu funkcjonowania kontroli zarządczej w UM (np. analiza ankiet samooceny pracowników, wyniki audytu wewnętrznego, kontroli zewnętrznych, analiza PRI, lub inna) ?



Urząd Miasta Radlin	System kontroli zarządczej zasadniczo funkcjonuje w oparciu o System Zarządzania Jakością spełniający wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009. Stwierdzenie wystarczającego lub ograniczonego stopnia funkcjonowania kontroli zarządczej jest realizowane za pomocą mechanizmów sprawdzających SZJ (np. audyty wewnętrzne i zewnętrzne, mierniki celów).
Urząd Miejski w Lublińcu	wyniki audytu wewnętrznego, przegląd zarządzania SZJ, audyty wewnętrzne SZJ, audyty zewnętrzne, wyniki kontroli wewnętrznych i zewnętrznych
Urząd Miasta Czeladź	wyniki audytu wewnętrznego
Urząd Miasta Lublin	<p>1) Dyrektorzy podpisują kwestionariusze o stanie kontroli zarządczej, w którym zapewniają, że wykonują kontrolę zarządczą w stopniu A, B lub C w oparciu o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ich ocenę bieżącej analizy funkcjonowania komórki organizacyjnej oraz informacji pochodzących z oceny stopnia realizacji celów i zadań, procesu zarządzania ryzykiem, ocen i zaleceń: audytu wew., zew, kontroli zew. i wew., zaleceń auditów jakości i innych źródeł informacji;</li> <li>- wyników samooceny kontroli zarządczej w komórce organizacyjnej.</li> </ul> <p>2) Członkowie Kolegium Prezydenta podpisują kwestionariusze o stanie kontroli zarządczej, w którym zapewniają, że wykonują kontrolę zarządczą w stopniu A, B lub C w oparciu o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ich ocenę bieżącej analizy funkcjonowania departamentu oraz informacji pochodzących z oceny stopnia realizacji celów i zadań, procesu zarządzania ryzykiem, ocen i zaleceń: audytu wew., zew, kontroli zew. i wew., zaleceń auditów jakości i innych źródeł informacji;</li> <li>- wyników samooceny kontroli zarządczej w departamencie.</li> </ul> <p>Zapoznają się również z wynikami ocen zawartych w kwestionariuszach "swoich" podległych dyrektorów.</p> <p>3) Zespół ds. Kontroli zarządczej przedstawia Prezydentowi raport dot. stanu kontroli zarządczej w oparciu o oceny zawarte w kwestionariuszach poszczególnych członków Kolegium Prezydenta, wyniki samooceny w całym Urzędzie oraz ocenę kontroli zarządczej dokonaną przez Wydział Audytu i Kontroli.</p>

<p><b>Urząd Miasta Radzionków</b></p>	<p>analiza ankiet samooceny, wyniki audytu wewnętrznego oraz kontroli zewnętrznych i wewnętrznych, oświadczenia o stanie kontroli zarządczej kierowników kom. org., szefów pionów oraz kierowników miejskich jednostek org., sprawozdania z realizacji celów, projekt benchmarking</p>
<p><b>Urząd Miasta Tychy</b></p>	<p>Samoocenę przeprowadza się przy zachowaniu zasad rzetelności i bezstronności dokonywanych ocen, poprzez odniesienie się do istniejących dowodów funkcjonującego systemu kontroli zarządczej. W tym celu należy wykorzystać informacje zebrane w wyniku:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) sprawowanego nadzoru merytorycznego;</li> <li>2) wykonywanych przeglądów bieżących (monitoring) działalności;</li> <li>3) analizy i oceny ryzyka;</li> <li>4) informacje przekazywane przez pracowników, które mogą mieć wpływ na ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej;</li> <li>5) informacje na temat realizacji procedur wewnętrznych;</li> <li>6) informacje na temat działań szkoleniowych i innych wzmacniających systemy kontrolne</li> </ol>
<p><b>Urząd Miasta Bielska-Białej</b></p>	<p>ankiety samooceny, sprawozdania z realizacji zadań i celów za rok poprzedni, sprawozdania z działań podejmowanych w celu przeciwdziałania ryzyku oraz działania podjęte w roku poprzednim.</p> <p>Stosujemy, również monitorowanie mierników poprzez system informatyczny e-Risk, oraz monitorowanie ryzyk.</p> <p>Istotnym źródłem informacji na temat funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie są raporty z auditów wewnętrznych przeprowadzanych w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Przeprowadzamy także konsultacje i indywidualne spotkania z naczelnikami wydziałów i kierownikami jednostek.</p>
<p><b>Urząd Miejskim w Gliwicach</b></p>	<p>wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli; co roku kierownictwo miasta dokonuje przeglądu systemu zarządzania w kluczowych obszarach funkcjonowania Urzędu, w oparciu o cele określone w art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych oraz samoocenę mechanizmów systemu kontroli zarządczej.</p>

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Czy stosowana jest jakaś metodyka, która umożliwia "wypośrodkowanie" oceny kontroli zarządczej pochodzącej z różnych ww. źródeł informacji

Urząd Miasta Radzionków

brana pod uwagę jest średnia z ocen z funkcjonowania kontroli zarządczej określona przez kierowników kom. org., szefów pionów oraz kierowników miejskich jednostek org. oraz listy kontrolne

Urząd Miasta Czeladź

"wypośrodkowanie" oceny kontroli zarządczej pochodzącej z różnych ww. źródeł informacji jest audyt wewnętrzny oraz wyniki kontroli wewnętrznych i zewnętrznych.

Urząd Miasta Kalisza

Prezydent Miasta Kalisza podpisuje oświadczenie o stanie kontroli zarządczej na podstawie rekomendacji powołanego przez niego Zespołu ds. Kontroli Zarządczej. Zespół przygotowuje rekomendacje w oparciu o oświadczenia o stanie kontroli zarządczej złożone przez kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu oraz opinie Wiceprezydentów Miasta i komórek organizacyjnych o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w nadzorowanych jednostkach organizacyjnych Miasta Kalisza.

# PODEJŚCIE DO SAMOOCENY W RAMACH KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Benchmarking podejścia, prezentacja funkcjonujących systemów samooceny przez uczestników spotkania, w tym przede wszystkim:

- a) mocne i słabe strony funkcjonującego systemu samooceny
- b) rola kierowników komórek organizacyjnych w samoocenie
- c) rozwiązania informatyczne wspierające samoocenę
- d) zagadnienia problemowe
- e) planowane zmiany w systemie.



# KOLEJNE SPOTKANIE

II spotkanie - 22 czerwca 2015 r., Poznań, godzina 11.00

Temat spotkania:

Benchmarking podejścia do realizacji zadań z zakresu gospodarki komunalnej

Zakres benchmarkingu:

- 1) zadania realizowane przez urząd, jednostki miejskie oraz spółki
- 2) forma zlecania zadań spółkom miejskim (jakie zakresy realizują spółki miejskie w trybie „in house”)

III spotkanie - 31 sierpnia 2015 r., Katowice, godzina 11.00

Temat spotkania: Analiza zakresów usług realizowanych w formule e-administracji





**Benchmarking**  
szukamy najlepszych rozwiązań

Dziękuję za uwagę

*Mariusz Śpiewok*

[benchmarking@silesia.org.pl](mailto:benchmarking@silesia.org.pl)