

Zarządzenie nr 113/2017

Wójta Gminy Zbójno

z dnia 30 listopada 2017 r.

w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1241 z późn. zm.), zarządzam co następuje:

§1. Kontrolę zarządczą w gminie Zbójno stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań gminy w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§2. Ilekroć w dalszej części zarządzenia w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno mowa jest o:

- 1) zarządzeniu - należy przez to rozumieć niniejsze zarządzenie;
- 2) jednostce - należy przez to rozumieć Urząd Gminy Zbójno oraz jednostkę organizacyjną gminy Zbójno utworzoną przez radę gminy Zbójno;
- 3) gminie - należy przez to rozumieć gminę Zbójno;
- 4) wójcie - należy przez to rozumieć wójta gminy Zbójno;
- 5) sekretarzu - należy przez to rozumieć sekretarza gminy Zbójno;
- 6) radzie - należy przez to rozumieć radę gminy Zbójno;
- 7) kierownikowi jednostki – należy przez to rozumieć wójta gminy Zbójno oraz kierowników jednostek organizacyjnych gminy Zbójno.

§3. Celem kontroli zarządczej w gminie jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) wiarygodności sprawozdań;
- 4) ochrony zasobów;
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- 7) zarządzania ryzykiem.

§4.1. Na system kontroli zarządczej w gminie składają się następujące elementy:

1) **środowisko wewnętrzne**, które stanowi podstawę dla wszystkich pozostałych elementów systemu kontroli zarządczej i na które składają się działania podejmowane w zakresie:

- a) przestrzegania wartości etycznych,
- b) zapewnienia kompetencji zawodowych pracowników jednostki,
- c) zapewnienia struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom jednostki,
- d) delegowania uprawnień i obowiązków osobom zarządzającym i pracownikom jednostki;

2) **cele i zarządzanie ryzykiem**, które mają doprowadzić do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki oraz minimalizację negatywnych skutków wystąpienia ryzyka między innymi poprzez:

- a) sformułowanie misji jednostki,
- b) określanie celów i zadań, ich monitorowanie oraz ocenę realizacji,
- c) identyfikację ryzyka czyli określenia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów,
- d) analizę ryzyka, rozumianego jako określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków, a także określenie akceptowalnego poziomu ryzyka,
- e) dobór odpowiedniej reakcji na ryzyko;

3) **mechanizmy kontroli**, które mają stanowić efektywną i skuteczną realizację reakcji na ryzyko, poprzez podejmowanie między innymi następujących działań:

- a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- b) nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
- c) zapewnienie ciągłości działalności jednostki,
- d) zapewnienia właściwej ochrony i wykorzystania zasobów jednostki,
- e) wdrożenia szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych,
- f) określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych;

4) **informacja i komunikacja**, które mają zapewnić wszystkim pracownikom w jednostce dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań, między innymi poprzez:

- a) zapewnienie bieżących informacji potrzebnych do realizacji zadań,
- b) zapewnienie efektywnej komunikacji wewnętrznej w ramach jednostki,
- c) zapewnienie efektywnej komunikacji zewnętrznej z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań;

5) **monitorowanie i ocena**, które mają stanowić weryfikację funkcjonowania elementów systemu kontroli zarządczej między innymi poprzez:

- a) monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej,
- b) prowadzenie samooceny, zarówno przez kierowników jednostek, jak i ich pracowników,
- c) uzyskanie corocznego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

2. Szczegółowe objaśnienia poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej zostały zawarte w załączniku do zarządzenia.

§5.1. Kontrola zarządcza w gminie funkcjonuje na dwóch poziomach:

1) na I poziomie zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków:

- a) wójta, jako kierownika jednostki (urzędu), który zapewnia ją w urzędzie;
- b) kierowników jednostek organizacyjnych gminy, którzy zapewniają ją w kierowanych przez siebie jednostkach;

2) na II poziomie zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków wójta, jako organu zarządzającego gminą, który zapewnia ją w gminie, w tym, jest zobowiązany do nadzorowania i kontrolowania funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych gminy.

2. Każdy pracownik jednostki jest zobowiązany do przestrzegania ustanowionego systemu kontroli zarządczej w gminie, uczestniczenia w jego ciągłej poprawie i doskonaleniu, zgłaszania bezpośredniemu przełożonemu nieprawidłowości w jego działaniu, dokonywania okresowej samooceny kontroli zarządczej, identyfikowania ryzyka na swoim stanowisku pracy oraz uczestniczenie w jego zarządzaniu i minimalizowaniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

3. Każdy pracownik jednostki zatrudniony na stanowisku kierowniczym lub zarządzający zespołem pracowników jest zobowiązany do nadzorowania oraz kontrolowania podległych pracowników w zakresie przestrzegania ustanowionego w jednostce systemu kontroli zarządczej.

4. Wójt może powołać zespół ds. monitoringu i oceny systemu kontroli zarządczej w gminie.

§6.1. Na dokumentację kontroli zarządczej w gminie składają się:

1) akty prawa zewnętrznego takie jak ustawy, rozporządzenia oraz akty prawa miejscowego (uchwały organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego i rozporządzenia wojewody) obowiązujące na obszarze gminy;

2) akty prawa wewnętrznego takie jak zarządzenia, regulaminy, procedury, instrukcje, polityki i inne akty wydane przez kierownika jednostki oraz uchwały rady nie będące aktami prawa miejscowego.

2. Wykaz dokumentacji kontroli zarządczej w urzędzie sporządzi sekretarz a w jednostkach organizacyjnych gminy kierownicy tych jednostek.

3. Wykaz, o którym mowa w ust. 2, będzie sporządzony z podziałem systemu kontroli zarządczej na elementy, o których mowa w §4 zarządzenia.

4. Wykaz, o którym mowa w ust. 2, będzie aktualizowany co najmniej raz w roku, w urzędzie przez sekretarza, w jednostkach organizacyjnych gminy przez kierowników tych jednostek.

§7. Kierownicy jednostek organizacyjnych gminy zobowiązani są do:

1) wdrożenia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej pierwszego poziomu w kierowanych przez siebie jednostkach, dostosowując go odpowiednio do zakresu zadań i wielkości zasobów kierowanej jednostki;

2) zapewnienia zgodności systemu kontroli zarządczej z treścią niniejszego zarządzenia, a także z Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz.84), Komunikatem 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 Nr 2, poz. 11) oraz Komunikatem Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF, poz. 56).

§8. Traci moc zarządzenie nr 46/2012 Wójta Gminy Zbójno z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Zbójno.

§9. Zarządzenie wchodzi w życie w dniu 6 grudnia 2017 r.

WÓJT

mgr Katarzyna Kukielska

Objaśnienia poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej¹

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Standard A.1 – Przestrzeganie wartości etycznych – zakłada:

- 1) Przyjęcie zasady, że zachowanie osób zarządzających jednostką stanowi wzór/przykład dla pracowników.
- 2) Tworzenie warunków do wymiany poglądów i przedyskutowania wątpliwości dotyczących etycznej strony podejmowanych w jednostce działań (rozmowa z przełożonym, przesłanie maila, spotkanie/zebranie pracowników, wyrażenie opinii w trakcie dokonywanej samooceny).
- 3) Wdrożenie systemu działań edukacyjnych kierowanych zarówno do osób zarządzających, jak i pracowników (np. szkolenia w formie warsztatów pozwalające na wskazywanie możliwych rozwiązań trudnych z etycznego punktu widzenia sytuacji, z którymi mogą się spotkać poszczególni urzędnicy).
- 4) Odnoszenie wymogów wpływających ze standardu również do działań podejmowanych w jednostce przez osoby niebędące pracownikami (umowy prawa cywilnego, wolontariusze).
- 5) Tworzenie i wykorzystywanie kodeksów etyki.
- 6) Korzystanie z benchmarkingu², co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze przestrzegania wartości etycznych.
- 7) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości JST.

Standard A.2 – Kompetencje zawodowe – zakłada:

- 1) Właściwe przeprowadzanie procesu naboru, aby urzeczywistniał on wymogi otwartości i konkurencyjności.
- 2) Zatrudnianie pracowników, którzy w najwyższym stopniu spełniają wymagania i oczekiwania związane ze stanowiskiem.
- 3) Umożliwianie rozwoju kompetencji zawodowych (dalsze podnoszenie kompetencji osób zarządzających i pracowników poprzez np. studia podyplomowe, kursy, szkolenia, konferencje).
- 4) Opracowanie/stworzenie systemu sukcesji stanowisk pracy i jego należyte wdrożenie.
- 5) Korzystanie z benchmarkingu, co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze doskonalenia kompetencji zawodowych.
- 6) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości JST.

Standard A.3 – Struktura organizacyjna- zakłada:

- 1) Dopasowanie struktury do celów i zadań, jakie ma osiągnąć jednostka.

K₂

- 2) Dokonywanie koniecznych zmian w obrębie struktury jednostki.
- 3) Pisemne utrwalenie struktury w postaci dokumentu (regulamin organizacyjny).
- 4) Dbłość o przejrzystość tworzonych dokumentów, aby były zrozumiałe i pomocne zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (kierownictwo i pracownicy w jednostce), jak i interesariuszy zewnętrznych (członkowie wspólnoty samorządowej, organizacje pożytku publicznego, przedstawiciele biznesu).
- 5) Realizację wymogu przejrzystości, np. poprzez wykorzystanie ilustracji graficznych stanowiących załączniki do regulaminu organizacyjnego lub umieszczanie tabliczek z danymi zawierającymi nie tylko dane personalne, ale również informacje o zajmowanym w ramach struktury stanowisku i zakresie załatwianych spraw.
- 6) Prezentowanie struktury organizacyjnej na stronach internetowych jednostki.
- 7) Zapewnienie spójności tworzonej struktury poprzez przypisanie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej, tj. jednostki (całej organizacji) i wyróżnionych w jej ramach komórek organizacyjnych w powiązaniu z określeniem aktualnego zakresu podległości, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników.
- 8) W sytuacjach uzasadnionych (tam gdzie silny wpływ na realizację celów i zadań mają podmioty usytuowane poza jednostką) dopuszczenie partycypacji interesariuszy zewnętrznych w tworzeniu struktury organizacyjnej.
- 9) Korzystanie z benchmarkingu, co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze tworzenia struktury organizacyjnej.
- 10) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości JST.

Standard A.4 – delegowanie uprawnień – zakłada:

- 1) Precyzyjne określanie podmiotu (mając na uwadze posiadaną przez niego wiedzę, umiejętności i doświadczenie) i zakresu spraw, które objęte są delegowaniem, przy uwzględnieniu wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania, a także ryzyka związanego z ich podjęciem.
- 2) Wdrożenie procedury delegowania uprawnień w obrębie JST, zakładającej m.in. potwierdzenie podpisem przyjęcia delegowanych uprawnień.
- 3) Udzielanie koniecznego wsparcia:
 - przed przejęciem zadania (przeszkolenie, wyposażenie w adekwatne zasoby: personel, czas, urządzenia techniczne);
 - w trakcie realizacji (interweniowanie, wzajemne komunikowanie się o postępach prac, monitorowanie).
- 4) Dostrzeganie zalet płynących z delegowania i przewyższanie obaw kierowników JST.

- 5) Dbłość o wzrost wzajemnego zaufania i atmosfery odpowiedzialności w środowisku wewnętrznym JST.
- 6) Skoordynowanie delegowania uprawnień w ramach struktury organizacyjnej.
- 7) Opracowanie procedury określającej delegowanie.
- 8) Korzystanie z benchmarkingu, co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze delegowania uprawnień.
- 9) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości JST.

CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Standard B.5 – Misja – zakłada:

- 1) Przygotowanie i realizowanie strategii rozwoju, która w przypadku jednostki samorządu terytorialnego będzie zawierać określenie misji (wizji), cele strategiczne, cele operacyjne i zadania, a w przypadku pozostałych jednostek sektora finansów publicznych – misji (wizji).
- 2) Uwzględnienie w budżecie jednostki środków na realizację strategii/misji.
- 3) Opracowywanie planów działalności przewidujących realizację celów i zadań zgodnych ze strategią/misją.
- 4) Włączanie do procesu opracowywania misji interesariuszy zewnętrznych, tj. partnerów społecznych i gospodarczych (przedsiębiorców).
- 5) Informowanie interesariuszy zewnętrznych o postępie i rezultatach wdrażania strategii/misji.
- 6) Monitorowanie realizacji strategii/misji
- 7) Cykliczne ocenianie i aktualizowanie strategii/misji, umożliwiające dokonywanie koniecznej modyfikacji.
- 8) Analizowanie ryzyka dla realizacji strategii/misji.
- 9) Korzystanie z benchmarkingu, co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze tworzenia strategii/misji i jej wdrażania.
- 10) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości JST.

Standard B.6 – Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji – zakłada:

- 1) Określanie celów i zadań w sposób precyzyjny i jasny, w co najmniej rocznej perspektywie.
- 2) W przypadku planowania w dłuższej perspektywie – koordynowanie procesu planowania w taki sposób, aby cele i zadania określone na konkretny rok były zgodne i wynikały z tych dotyczących dłuższego okresu.
- 3) Monitorowanie realizacji przyjętych planów w oparciu o wybrane mierniki.
- 4) Dokonywanie ocen w zakresie realizacji celów i zadań.

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

- 5) Powiązanie celów jednostek organizacyjnych i komórek organizacyjnych urzędu, tak aby miały przełożenie na cele strategiczne danej jednostki samorządu terytorialnego.
- 6) Przemyślane sporządzanie planów działalności.
- 7) Powiązanie celów i zadań jednostek działających na poziomie konkretnej jednostki samorządu terytorialnego z jej celami i zadaniami.
- 8) Powiązanie tworzonych planów z treściami wyrażonymi w misji JST.
- 9) Przyporządkowywanie poszczególnych celów i zadań do konkretnych jednostek (komórek organizacyjnych lub osób odpowiedzialnych bezpośrednio za ich wykonanie).
- 10) Zabezpieczanie realizacji celów i zadań poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów do ich realizacji.
- 11) Identyfikowanie i analizowanie ryzyka dla realizacji przyjętych planów.
- 12) Korzystanie z benchmarkingu, poprzez poszukiwanie najlepszych rozwiązań w obszarze tworzenia planów i ich realizacji.
- 13) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard B.7 – identyfikacja ryzyka – zakłada:

- 1) Dokonywanie identyfikacji ryzyka cyklicznie (minimum raz w roku), jak również stale (na bieżąco).
- 2) Dokumentowanie tego procesu adekwatnie do potrzeb jednostki.
- 3) Pozyskiwanie informacji o czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą stwarzać ryzyko dla realizacji celów i zadań jednostki.
- 4) Dokonywanie ponownej identyfikacji ryzyka w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka.
- 5) Wskazywanie tzw. „właściciela ryzyka”.
- 6) Korzystanie z benchmarkingu, co przejawia się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze identyfikacji ryzyka.
- 7) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard B.8 – analiza ryzyka – zakłada:

- 1) Podjęcie działań mających na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanego uprzednio ryzyka.
- 2) Określenie ewentualnych skutków możliwego ryzyka i ich wpływu na prawidłową realizację celów i zadań JST.
- 3) Sporządzenie mapy ryzyka (o ile jest to adekwatne do potrzeb konkretnej jednostki).
- 4) Wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka.

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

- 5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze analizy ryzyka.
- 6) Przemysłane akceptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard B.9 – Reakcja na ryzyko – zakłada:

- 1) Prawidłowe dobranie stosownej/adekwatnej reakcji do uprzednio zidentyfikowanego i zanalizowanego ryzyka.
- 2) W przypadku braku możliwości całkowitego wyeliminowania ryzyka podjęcie działań mających na celu zminimalizowanie jego skutków oraz jego ograniczenie do akceptowalnego dla JST poziomu.
- 3) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w tym obszarze.
- 4) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

MECHANIZMY KONTROLI

Standard C.10 – Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – zakłada:

- 1) Przyjmowanie i stosowanie procedur wewnętrznych, instrukcji, wytycznych, mających na celu utrwalanie w formie pisemnej działań objętych systemem kontroli zarządczej.
- 2) Wykorzystanie procedur już funkcjonujących w jednostce pod kątem dokumentacji kontroli zarządczej.
- 3) Archiwizowanie w formie pisemnej utrwalanych działań objętych kontrolą zarządczą.
- 4) Tworzenie (wykorzystywanie już istniejących) rejestrów.
- 5) Dostosowywanie utrwalania i archiwizowania działań do specyfiki jednostki.
- 6) Selekcjonowanie czynności, które będą podlegały dokumentowaniu.
- 7) Zapewnienie dostępu do dokumentacji upoważnionym osobom.
- 8) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze dokumentowania systemu kontroli zarządczej.
- 9) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard C.11 – Nadzór – zakłada:

- 1) Wykorzystywanie nadzoru jako jednego z mechanizmów kontroli zarządczej służących wykonaniu celów i zadań (w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny).
- 2) Dopasowanie nadzoru do JST, w której wykorzystujemy odpowiednie dla niej narzędzia.
- 3) Prawidłowe stosowanie źródeł prawa powszechnie obowiązującego i o charakterze wewnętrznym.

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie sytemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

- 4) Systematyczne przeglądy i ocenę pracy uprzednio wyznaczonych i zakomunikowanych zadań i obowiązków.
- 5) Prawidłową komunikację wewnętrzną, ze szczególnym uwzględnieniem: rozmów o wynikach i trudnościach związanych z wykonywaniem zadań, udzielaniem wytycznych do wykonywania zadań.
- 6) Dzielenie się doświadczeniem, co przekłada się na pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów.
- 7) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze nadzoru.
- 8) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard C.12 – Ciągłość działalności – zakłada:

- 1) Tworzenie planów w obszarze bieżącego funkcjonowania JST.
- 2) Zwrócenie szczególnej wagi na politykę kadrową i planowanie rozwoju zasobów ludzkich.
- 3) Prawidłowe zarządzanie ryzykiem i tworzenie planów awaryjnych.
- 4) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze ciągłości funkcjonowania jednostki.
- 5) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard C.13 – Ochrona zasobów – zakłada:

- 1) Oparcie się na istniejących (w razie konieczności – wdrażanie nowych) procedurach dotyczących ochrony zasobów.
- 2) Inwentaryzowanie zasobów.
- 3) Zarządzanie ryzykiem na wypadek utraty lub zniszczenia chronionego dobra.
- 4) Szkolenie osób zarządzających i pracowników w zakresie prawidłowego wykorzystywania zasobów jednostki, jak również prawidłowej dbałości o nie.
- 5) Dopuszczanie do zasobów tylko tych podmiotów, które są do tego upoważnione.
- 6) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze zabezpieczania zasobów.
- 7) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard C.14 – Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – zakłada:

- 1) Przestrzeganie regulacji ustawy o rachunkowości, ustawy o finansach publicznych jak również innych powiązanych aktów prawnych.

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

- 2) Podział obowiązków w obrębie struktury organizacyjnej jednostki sprzyjający pełnemu wprowadzaniu ww. rozwiązań.
- 3) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze mechanizmów kontroli operacji finansowych i gospodarczych.
- 4) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard C.15 – Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – zakłada:

- 1) Tworzenie źródeł o charakterze wewnętrznym, które doprecyzowują kwestie związane z mechanizmami kontroli dotyczącymi systemów informatycznych, uwzględniających specyfikę i potrzeby konkretnej JST, np. dotyczących zakładania i obsługi kont mailowych na serwerze jednostki.
- 2) Tworzenie polityki bezpieczeństwa informacji przetwarzanych elektronicznie.
- 3) Ochronę zasobów materialnych związanych z systemami informatycznymi (komputery, serwery itp.)
- 4) Tworzenie instrukcji zarządzania systemami informatycznymi służącymi do przetwarzania danych.
- 5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze mechanizmów kontroli dotyczących systemów informatycznych.
- 6) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

INFORMACJA I KOMUNIKACJA

Standard D.16 – Bieżąca informacja – zakłada:

- 1) Tworzenie i aktualizowanie istniejących w jednostce baz informacji.
- 2) Zapewnienie jak najszerszego dostępu do informacji osobom upoważnionym.
- 3) Ochronę informacji przed dostępem osób nieuprawnionych.
- 4) Dbłość o jakość informacji.
- 5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze bieżącej informacji.
- 6) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard D.17 – Komunikacja wewnętrzna – zakłada:

- 1) Opracowanie i wdrożenie mechanizmu przepływu informacji w obrębie jednostki.
- 2) Rozwijanie przepływów pomiędzy osobami zarządzającymi i pracownikami, pracownikami i osobami zarządzającymi, pomiędzy poszczególnymi pracownikami.
- 3) Dokonywanie selekcji informacji pod kątem ich przydatności do realizacji celów i zadań.

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

4) Ochronę informacji.

5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze komunikacji wewnętrznej.

6) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard D.18 – Komunikacja zewnętrzna – zakłada:

1) Przestrzeganie znaczenia komunikacji zewnętrznej w szerszym kontekście procesów partycypacyjnych w JST.

2) Wykorzystywanie strony internetowej jednostki (możliwość pobierania formularzy, zadawania pytań itp.).

3) Podawanie do wiadomości informacji związanych z wykonywaniem celów i zadań jednostki, nawet tych, których udostępnianie nie jest obligatoryjne.

4) Korzystanie z formy konsultacji (nawet w przypadkach, gdy nie jest to obligatoryjne).

5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze komunikacji zewnętrznej.

6) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

MONITOROWANIE I OCENA

Standard E.19 – Monitorowanie systemu kontroli zarządczej – zakłada:

1) Przyjęcie i wdrażanie adekwatnych i efektywnych narzędzi monitorowania (w razie ich braku w danej jednostce).

2) Reagowanie na pojawiające się nieprawidłowości wraz z podejmowaniem działań zaradczych w celu ich wyeliminowania.

3) Uwzględnienie roli podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych w obszarze sygnalizowania, wychwytywania nieprawidłowości.

4) Wypracowanie odpowiedniej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

5) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze monitorowania.

6) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard E. 20 – Samoocena – zakłada:

1) Dobranie odpowiedniej formy i narzędzi dopasowanych do specyfiki jednostki (ankiety i kwestionariusze zawierające pytania lub tezy odnoszące się do poszczególnych obszarów poddanych samoocenie).

Załącznik do zarządzenia nr 113/2017 Wójta Gminy Zbójno z dnia 30 listopada 2017 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w gminie Zbójno.

- 2) Wzmacnianie mechanizmów komunikacji wewnętrznej (samoocena jako cenne źródło informacji o wymaganych modyfikacjach i udoskonaleniach).
- 3) Dobranie pytań oraz formy i ich szczegółowości do obszarów poddawanych badaniu.
- 4) Przemyślane korzystanie z *Wytycznych w zakresie samooceny* i zawartych w nich wzorów ankiet, które powinny stać się bazą do przygotowania własnych narzędzi samooceny, dostosowanych do specyfikacji JST.
- 5) Skoordynowanie procesu samooceny (odpowiednie przygotowanie, przeprowadzenie oraz opracowanie wyników, np. w oparciu o opracowaną na potrzeby jednostki instrukcję).
- 6) Stworzenie harmonogramu działań związanych z samooceną.
- 7) Dbłość o anonimowość.
- 8) Budowanie wśród pracowników przekonania, że ich opinie i sugestie mają istotny wpływ na funkcjonowanie jednostki.
- 9) Dbłość o język formułowania pytań (tak aby był on zrozumiały) i stronę formalną (czytelność).
- 10) Wykorzystanie wyników samooceny do gruntownej analizy mającej wpłynąć na realną poprawę funkcjonowania jednostki.
- 11) Przeciwdziałanie traktowaniu samooceny jako czynności czysto formalnej, która jest przeprowadzana, jednak nie przekłada się na jakiegokolwiek praktyczne działania (skutek).
- 12) Dokumentowanie procesu samooceny.
- 13) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze samooceny.
- 14) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard E.21 – Audyt wewnętrzny – zakłada:

- 1) Prawidłowe stosowanie przepisów prawa powszechnie obowiązującego w odniesieniu do jednostek, które mają ustawowy obowiązek wprowadzania audytu wewnętrznego.
- 2) Przemyślane sięganie po wprowadzanie audytu tam, gdzie przepisy prawa powszechnie obowiązującego nie formułują takiego obowiązku.
- 3) Dostarczanie audytorowi rzetelnej i pełnej informacji, które są mu potrzebne w zakresie jego kompetencji.
- 4) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze audytu wewnętrznego.
- 5) Przemyślane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

Standard E.22 – Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – zakłada:

- 1) Opracowanie procedury określającej tryb składania i formę oświadczenia o stanie KZ (w przypadku podjęcia decyzji o jego składaniu).
- 2) Korzystanie z benchmarkingu, przejawiające się w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w obszarze oświadczenia o stanie KZ.
- 3) Przemysłane adaptowanie najlepszych wzorców do potrzeb i możliwości konkretnej JST.

¹ Opracowano na podstawie publikacji „Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego”, pod red. Marka Ćwiklickiego, wyd. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015 r.

² Benchmarking (badania porównawcze lub analiza porównawcza) – praktyka stosowana w zarządzaniu, polegająca na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własny urząd, ze stosowanymi w urzędach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia. Jest to praktyczna realizacją przysłowia: „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych błędach, niż na swoich”. Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym urzędzie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk.