

Załącznik 1

Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu Oświatą

KARTA OPISU DOBREJ PRAKTYKI

1. Tytuł:	Wprowadzenie standardów kontroli zarządczej		
------------------	--	--	--

Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Obszar tematyczny
Miasto	Gmina Miejska Dzierżoniów	32 337	1.d Monitorowanie postępów w rozwoju systemu

2. Opis dobrej praktyki:	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu <i>(Gdzie? - Tylko to co ważne dla zrozumienia rozwiązania)</i>	Dzierżoniów to 32 tys. miasto, w którym funkcjonuje 17 jednostek organizacyjnych gminy (Żłobek Miejski, 9 szkół podstawowych i przedszkoli publicznych, 3 instytucje kultury, 3 jednostki pomocy społecznej i samorządowy zakład budżetowy – OSiR). W 2009 roku do systemu prawnego została wprowadzona kontrola zarządcza (kz) (ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych) i zarówno kierownicy jednostek organizacyjnych gminy jak i Burmistrz zostali zobowiązani do zapewnienia kz w swoich jednostkach. Podstawowym poziomem funkcjonowania kz jest jednostka sektora finansów publicznych (jednostka organizacyjna gminy) jest to I poziom kontroli zarządczej, za którą odpowiada kierownik jednostki. Natomiast na poziomie JST funkcjonuje II poziom kz, za którą odpowiada Burmistrz. Ustawa nie określiła szczegółowo jak kontrola zarządcza powinna wyglądać. Wskazówki w tym zakresie zostały zawarte w Standardach kz dla sektora finansów publicznych (Komunikat Nr 23 MF z 16 sierpnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.), gdzie standardy określają podstawowe kryteria, jakie powinny spełniać wszystkie elementy kz (środowisko kontroli, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena) tak, aby wszystkie wymienione cele kz były przez jednostkę osiągnięte. Kierownicy naszych jednostek oraz Urząd Miasta w Dzierżoniowie (UMD) wprowadzili kontrolę zarządczą, każdy na miarę swoich możliwości i wiedzy. Kierownicy jednostek sektora finansów publicznych, zgodnie z Rozporządzeniem MF z 2 grudnia 2010 r. w sprawie oświadczenia o kz zostali zobowiązani do składania Burmistrzowi oświadczenia o stanie kz funkcjonującej w ich jednostkach za dany rok. Po analizach składanych oświadczeń nasunął się wniosek, że nie we wszystkich naszych jednostkach są spełniane standardy kz a Burmistrz nie ma właściwego narzędzia do sprawowania nadzoru i kz II stopnia. Wówczas został opracowany system jednolitego funkcjonowania kz we wszystkich naszych jednostkach organizacyjnych.
2.2 Problem, który był powodem wdrożenia innowacji. <i>(Dlaczego?)</i>	Podstawowym powodem wdrożenia systemu kz w Gminie Miejskiej Dzierżoniów (GMD) było usystematyzowanie i dostosowanie kz funkcjonujących w poszczególnych naszych jednostkach do określonych przez GMD standardów oraz umożliwienie Burmistrzowi sprawowania rzetelnej kz II stopnia. Składane przez Kierowników jednostek Burmistrzowi oświadczenia o stanie kz w placówkach w zderzeniu z wynikami audytów, kontroli, wniosków i skarg klientów tych jednostek dały podstawy sądzić, że pomimo wskazania przez kierownika w oświadczeniu wystarczającego stopnia funkcjonowania kz w ich jednostce, stan faktyczny był inny. W takiej sytuacji Burmistrz nie miał możliwości właściwego sprawowania nadzoru, tak aby kierownicy jednostek podległych rzetelnie dostosowali się do wymogów kz. Ponadto kz nie we wszystkich jednostkach funkcjonowała prawidłowo. W niektórych jednostkach było prze-formalizowanie oraz zbytne zbiurokratyzowanie. Kierownicy jednostek i kadra nie była odpowiednio przeszkolona oraz przygotowana do kz. Brak koordynacji i współpracy między jednostkami podczas wdrażania kz, spowodowało powstanie ułomnych rozwiązań w poszczególnych jednostkach organizacyjnych a ustawa nie utożsamia wprost kz z systemem zarządzania w jednostkach. Ponadto, analiza oświadczeń o stanie kz pokazała niedomagania występujące w jednostkach w niektórych obszarach jej funkcjonowania. Kierownicy posiadali niewystarczającą wiedzę w zakresie koncepcji pracy jednostki i planowania strategicznego. Brakującym elementem składowym było również niewprowadzanie procedur określających rejestr, analizę i reakcję na ryzyko w jednostce. Brak ustalonych w jednostce celów rozwojowych długo – i krótkoterminowych, zadań oraz mierników monitoringu stopnia ich realizacji. Okazało się, że najsłabszym elementem kz było zarządzanie strategiczne i zarządzanie ryzykiem.
2.3 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? <i>(Co?)</i>	(max. 2 000 znaków ze spacjami) Zastosowane rozwiązanie polega na wprowadzeniu organizacji i zasad funkcjonowania kz II stopnia w jednostkach organizacyjnych GMD, jednakowych dla wszystkich placówek. Zostały przyjęte jednakowe standardy funkcjonowania kz II stopnia w naszych jednostkach. Kierownik jednostki został zobowiązany do przeprowadzenia pierwszej samooceny stanu kz w swojej placówce wg określonego wzoru w wyznaczonym

	terminie i zobowiązany do przekazania tej samooceny do Burmistrza. Kontrolę zarządczą nad jednostkami w GMD sprawuje Burmistrz w szczególności poprzez uzyskanie zapewnienia o stanie kz od kierownika jednostki w postaci złożenia oświadczenia o stanie kz. Natomiast złożenie tego oświadczenia musiało być poprzedzone dokonaniem samooceny wg podanego wzoru. Pierwsza samoocena pn., Raport z diagnozy początkowej pod kątem spełniania standardów kontroli zarządczej w jednostce..... Była punktem wyjścia dla zafunkcjonowania systemu w GMD. Kierownicy jednostek a także ich zastępcy sprawują kz w odniesieniu do podległych im bezpośrednio kierowników i pracowników w zakresach wynikających z przepisów. Osoby te kształtują zespół działań zarządczych, których celem jest nadzorowanie i kontrolowanie funkcjonowania procesów w realizacji zadań w kierowanych przez nich jednostkach i komórkach w sposób dający Burmistrzowi zapewnienie: 1) zgodności działalności jednostki org. 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. Kierownicy jednostek mieli dokonać pierwszej samooceny w terminie do końca roku kalendarzowego, w którym wprowadzony została system (do 31.12.2014r.) a następnie raz w roku dokonywać samooceny w terminie do 15 marca danego roku. Samoocena umożliwia kierownikowi jednostki dokonanie przeglądu istniejących mechanizmów kontroli pod względem adekwatności oraz wdrażania ulepszeń. Do przeprowadzenia samooceny i opracowania raportu (wg jednolitego wzoru opracowanego i wdrożonego dla wszystkich jednostek) kierownik jednostki powołuje zespół wewnętrzny, w skład którego wchodzi: kierownik jednostki, przedstawiciele kadry kierowniczej, przedstawiciele pozostałych pracowników. Proces samooceny jest udokumentowany. Natomiast wyniki samooceny w postaci Raportu z samooceny wykorzystywane są na potrzeby jednostki, w szczególności do prowadzenia działań doskonalących w obszarze kz. Raport z samooceny jest podstawą do wypełnienia przez kierownika jednostki oświadczenia o stanie kz i złożenia oświadczenia wraz z raportem z samooceny Burmistrzowi w terminie do 15 marca danego roku za rok poprzedni. Raport z samooceny podpisany przez wszystkich członków zespołu i zatwierdzony przez kierownika zawiera w szczególności; weryfikację działań doskonalących podjętych na skutek poprzedniej samooceny, wyniki dokonanej samooceny w postaci wypełnionej karty oceny poziomu zapewnienia standardów kz, harmonogram/plan doskonalenia określający wykaz działań wprowadzonych do realizacji w efekcie dokonanej bieżącej samooceny. Oświadczenie wraz z Raportem z samooceny kierownik jednostki składa w Wydziale Infrastruktury Społecznej UMD, który przeprowadza analizę złożonych oświadczeń i raportów z samooceny sporządzając zbiorczą informację dot. kz w jednostkach organizacyjnych i przekazuje ją do Pełnomocnika Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Z analizy wyciągane są wnioski dot. stanu funkcjonowania kz II stopnia i planowane są audyty sprawdzające funkcjonowanie kz w poszczególnych jednostkach. Na podstawie analizy kz wyznaczane są jednostki, w których te audyty powinny być przeprowadzone oraz planowany jest obszar kz, którym szczególnie w danym roku powinniśmy się zająć w ramach działań doskonalących.
2.4 Kto, kiedy i co zrobił? (Jak?)	Początkiem prac nad systemem kz II stopnia obejmującego jednostki organizacyjne gminy, były prace nad powiązaniem kz ze Zintegrowanym Systemem Zarządzania funkcjonującym w UMD. Naczelniczka Wydziału Infrastruktury Społecznej Marzena Lasota-Darowska i Sekretarz Anna Grochowina opracowały projekt Organizacji i zasad funkcjonowania kz II stopnia w jednostkach organizacyjnych GMD oraz plan wdrożenia systemu w Dzierżonowie. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie wspólnego szkolenie kierowników jednostek i kadry zarządzającej oraz pracowników UMD nt doskonalenia systemu kz z zastosowaniem standardów kz, wydanych przez MF w Komunikacie nr 23 z dnia 16 grudnia 2009r. Szkolenie przeprowadził ekspert w dziedzinie kz na zlecenie UMD. W drugiej części szkolenia kierownicy jednostek zostali szczegółowo zapoznani z projektem Organizacji i zasad funkcjonowania kz II stopnia w jednostkach organizacyjnych GMD ze szczególnym uwzględnieniem załączonych druków dot. raportu z diagnozy początkowej (pierwszej samooceny) oraz raportu z rocznej samooceny. Kierownicy zostali zapoznani z ujednoliconym podejściem dot. przeprowadzenia samooceny w jednostkach a także mieli okazję na wymianę doświadczeń w zakresie funkcjonujących u nich kz. Po szkoleniu i przedyskutowaniu nowego systemu przystąpiliśmy do wdrożenia. Burmistrz Dzierżonowa Zarządzeniem Nr 606/2014 z 14 października 2014r. wprowadził nową organizację i zasady funkcjonowania kz II stopnia w jednostkach organizacyjnych GMD. W myśl tego zarządzenia kz stanowi ogół działań podejmowanych w Urzędzie, w jednostkach org. nadzorowanych przez Burmistrza dla zapewnienia realizacji celów i zadań. Cele i zadania zostały określone w przyjętych strategiach, programach, procedurach itp., w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Punktem wyjścia zafunkcjonowania systemu było przeprowadzenie przez wszystkich kierowników jednostek pierwszej samooceny wg wskazanego w Zarządzeniu Burmistrza wzoru. Powołane przez kierowników zespoły miały za zadanie przeprowadzić rzetelną diagnozę początkową dot. spełniania standardów kz w ich jednostce. Przekaz był jasny, aby nie podciągać samooceny tylko popatrzeć na własny system bardzo krytycznie, gdyż tylko takie podejście mogło

zagwarantować wypunktowanie niedomagań danego systemu i odpowiednie zaplanowanie działań doskonalących na następny rok. Kierownicy dostali jasne wskazówki, że przy ocenie ich pracy nie będzie ważna ich deklaracja stopnia spełniania standardów kz, tylko rzetelność prowadzonych rocznych samoocen kz i wdrażanych działań doskonalących. Te jednostki, w których wg kierowników kz działała super, w pierwszej kolejności zostali poddani audytom przez UMD. Pierwsze Raporty z diagnozy początkowej pod kątem spełnienia standardów kz w poszczególnych jednostkach zostały przygotowane w grudniu 2014 roku i od tego momentu corocznie przeprowadza się udokumentowaną samoocenę kz, w której biorą udział wszystkie jednostki. Samoocena za dany rok jest realizowana w terminie do 15 marca następnego roku. Pierwsza samoocena miała na celu przede wszystkim zdiagnozowanie stanu kz w danej placówce, przy aktualnie stosowanych podejściach/rozwiązaniach/instrukcjach/ procedurach postępowania/ zarządzeniach/ innych dokumentach czy zapisach oraz zidentyfikowanie obszarów do poprawy, w których niezbędne jest podjęcie działań doskonalących oraz zaplanowanie harmonogramu ich realizacji. Do Zarządzenia Burmistrza został dołączony wzór Raportu z diagnozy początkowej aby ułatwić i ujednolicić przeprowadzania samooceny a poza tym, aby można było dokonać analizy spełniania standardów kz II stopnia w jednostkach i przedstawić ją Burmistrzowi. Po dokonaniu pierwszej samooceny kierownicy jednostek co roku dokonują samooceny wg wzoru również dołączonego do Zarządzenia Burmistrza, w którym najpierw sprawozdają się z realizacji zaplanowanych w poprzedniej samoocenie działań doskonalących. Przebieg samooceny jest podzielony na następujące etapy:

- powołanie zespołu do przeprowadzenia samooceny w jednostce, w skład którego wchodzi: kierownik jednostki, przedstawiciele kadry zarządzającej oraz pozostali pracownicy,
- przeprowadzenie rocznej samooceny kz, której celem jest uzyskanie informacji o funkcjonowaniu kz w jednostce, zidentyfikowanie obszarów do poprawy, zweryfikowanie skuteczności działań doskonalących podjętych w wyniku samooceny przeprowadzonej w minionym roku,
- wyniki uzyskane na podstawie udzielonych odpowiedzi w samoocenie przenoszone są do dokumentu – oświadczenie o stanie kz i do raportu samooceny. Zamieszcza się w niej zidentyfikowane słabości kz wraz z opisem działań naprawczych służących ich wyeliminowaniu.
- na podstawie samooceny kierownik jednostki sporządza oświadczenie o stanie kz i przekazuje do Wydziału Infrastruktury Społecznej UMD,
- Wydział Infrastruktury Społecznej po dokonaniu analizy złożonych oświadczeń i raportów z samooceny sporządza zbiorczą informację dot. funkcjonowania kz II stopnia i przekazuje do Pełnomocnika Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- Wydział Infrastruktury Społecznej na podstawie analizy złożonych dokumentów dot. funkcjonowania kz w jednostkach wnioskuje o przeprowadzenie audytów we wskazanych jednostkach w danym roku dot. kz, gdyż nie ulega wątpliwości, że audyt wewnętrzny powinien stanowić integralny element każdego systemu kz i ten też kierunek przyjęty został w Urzędzie,
- powołany przez Burmistrza w UMD zespół ds. kz I i II stopnia w UMD i jednostkach organizacyjnych gminy, po analizie dostarczonych dokumentów zarówno z Wydziału Infrastruktury Społecznej (informacja zbiorcza nt. funkcjonowania kz II stopnia w jednostkach) jak i raportów z audytów w tych jednostkach przeprowadzonych w poprzednim roku ustala obszar (standard) kz, który w ramach działań doskonalących system będzie poddany szczególnej analizie. Najpierw diagnozujemy stan wyjściowy, czyli funkcjonujące w jednostkach dokumenty (regulaminy, instrukcje itd.) w tym obszarze, i szukamy wzorców dokumentów, czy rozwiązań. Następnie planuje się wspólne warsztaty dla kierowników jednostek i pracowników UMD przy udziale ekspertów z danej dziedziny, aby wypracować najbardziej optymalne rozwiązanie,
- przygotowany raport przedstawiający ocenę funkcjonowania kz II stopnia i analiza samooceny kz w jednostkach za rok poprzedni w terminie do końca czerwca, przedstawiany jest Burmistrzowi przez Pełnomocnika Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- ostatnim elementem systemu jest wdrożona w 2016r. procedura oceny kierownika jednostki w powiązaniu z funkcjonującą w danej jednostce kz. Arkusz oceny kierownika jednostki został powiązany ze wprowadzonymi przez Burmistrza standardami kz i arkuszem raportu rocznej samooceny kz po to, aby przy ocenie kierownika jednostki można było spojrzeć na funkcjonowanie jednostki min. przez pryzmat kz.

2.5 Z jakim skutkiem? (Jakie efekty osiągnięto?)	Wprowadzenie jednolitych standardów kz w jednostkach podległych dało wymierne efekty w postaci prowadzenia prawidłowego nadzoru przez Burmistrza nad funkcjonowaniem kz II stopnia. Kierownikom jednostek dało poczucie bezpieczeństwa, że z tym trudnym tematem nie muszą się sami zmagać, jak to miało miejsce wcześniej. Kierownicy jednostek otrzymali narzędzia do sprawowania kz I stopnia i poprzez coroczną samoocenę mogą mieć pewność prawidłowego funkcjonowania kz w ich jednostce. System kz został rozpoczęty w 2014r, jest modyfikowany i już nieodwracalny. Z perspektywy czasu to rozwiązanie okazało się być trafne i z roku na rok przynosi coraz lepsze oczekiwania. Podsumowując pierwsze trzy lata funkcjonowania procesu samooceny kz, można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że UMD wykorzystał ten czas na zbudowanie spójnego i kompleksowego systemu, opartego na wcześniejszych doświadczeniach. Wdrożony system nie jest doskonały i będzie z roku na rok modyfikowany ale ma stałe podwaliny, które nie ulegną zmianie. Przed nami niewątpliwie jeszcze długi okres doskonalenia mechanizmów kz i wyrównywania różnic. Zarówno waga i rola każdego ze standardów nie jest jednakowa, jednak wszystkie są niezbędnymi ogniwami systemu i składają się na jedną logicznie powiązaną całość w funkcjonowaniu jednostki. Na tym etapie kierownicy jednostek posiadają już znacznie większą wiedzę praktyczną. Posiadają umiejętność ustalenia jakie elementy kz już funkcjonują w ich jednostkach prawidłowo a jakie wymagają działań doskonalących, gdyż kierownik potrafi zidentyfikować najsłabiej funkcjonujące obszary kz w jego jednostce. Wartością dodaną wdrożonego systemu jest oparcie okresowych ocen kierowników na systemie kz.. Podczas prowadzonych ocen okazało się, że najtrudniejszym obszarem kz był system wyznaczania celów dla realizowanych zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Drugim problematycznym obszarem było zarządzanie ryzykiem. Dzięki wspólnym standardom i wskazówkom udzielanym kierownikom jednostek wiedza w tym zakresie wzrosła i zostały wdrożone odpowiednie działania doskonalące w tych obszarach.
2.6 Ile to kosztowało? (Informacja o kosztach systemu)	<u>Koszty związane z opracowaniem i uruchomieniem systemu:</u> (max.1 000 znaków ze spacjami) Opracowanie i wdrożenie systemu kz II stopnia w jednostkach podległych nie wymagało specjalnych nakładów finansowych jedynie trochę dodatkowej pracy pracowników UMD w pierwszej kolejności do opracowania dokumentów a następnie zaangażowania kierowników do zastosowania wypracowanego modelu w swojej jednostce. Kosztem są dodatkowe szkolenia ale ponieważ każda jednostka organizacyjna, czy JST na każdy rok planuje środki finansowe na szkolenia to jest to tylko zmiana priorytetów dot. tematyki szkoleń. <u>Koszty bieżące związane z funkcjonowaniem systemu (roczne):</u> (max.1 000 znaków ze spacjami) W budżecie miasta nie są planowane dodatkowe środki na funkcjonowanie systemu. Realizacja zadań dot. kz wynika z ustawowego obowiązku nałożonego zarówno na kierownika jednostki, jak i burmistrza a wdrożenie systemu tylko usprawniło proces nadzoru nad funkcjonowaniem kz II stopnia. Nie ma generowanych dodatkowych środków finansowych na funkcjonowanie systemu, ale muszą być przypisane dodatkowe zadania pracownikom UMD, aby system działał prawidłowo.
2.7 Dlaczego warto promować to rozwiązanie? (Ocena w skali 1-5 plus krótkie uzasadnienie)	<u>Waga problemu: Ocena 5</u> (max.500 znaków ze spacjami) Warto promować to rozwiązanie, ponieważ pomaga wypełniać w sposób prawidłowy nałożone ustawowo obowiązki. Wszystkie jst i kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani do zapienienia kz w swoich placówkach, przy jednoczesnym braku dostatecznie sprecyzowanych standardów kz i przełożeniu ich na funkcjonowanie poszczególnych typów jednostek. Stąd występuje problem niedostatecznej wiedzy kierownika jednostki jak i pracowników, zwłaszcza w małych jednostkach, gdzie struktura organizacyjna nie jest rozbudowana o kadre kierowniczą. System pomaga wszystkim kierownikom krok po kroku przejść poszczególne etapy aby uzyskać obraz kz w danej jednostce i móc coś dalej z tą wiedzą zrobić. <u>Innowacyjność podejścia: Ocena 4</u> (max.500 znaków ze spacjami) System został opracowany przez pracowników UMD ale nie wiem, czy podobne rozwiązania nie funkcjonują w innych jst. Dla nas jest to podejście innowacyjne, gdyż opracowaliśmy standardy kz dla całej GMD i wdrożyliśmy je we wszystkich naszych jednostkach, dając kierownikom jednostek jednocześnie narzędzia do sprawowania kz I stopnia. System jest jeszcze stosunkowo młody (od 2014) ale już ewaluuje w dobrym kierunku

dając możliwość jego doskonalenia.

Skuteczność rozwiązania: Ocena 5

(max.500 znaków ze spacjami)

Opracowany i konsekwentnie wdrażany proces Organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej II stopnia w jednostkach organizacyjnych GMD okazał się być skuteczny już w pierwszych latach jego funkcjonowania. Kierownicy jednostek prowadząc samooceny funkcjonowania kz dokonują corocznego przeglądu kz u siebie i nie jednoosobowo, tylko zespołowo. Wnioski, które wypływają z przeglądu samooceny systemu kz stały się podstawą do podejmowania licznych działań, bądź to zapobiegających powstaniu nieprawidłowości, bądź też mających na celu ich korygowanie, w szczególności jednak takich, których celem jest doskonalenie systemu zarządzania jednostką. Za sukces uznaje się już dziś spójne i kompletne podejście do wdrożenia kz. Podkreślić należy, że problem z planowaniem długo – krótkoterminowym, wyznaczaniem zadań i określaniem mierników stopnia ich realizacji jest wśród grupy naszych kierowników jednostek już marginalny. Kierownicy nabyli umiejętności, aby celom i zadaniom przypisywać mierniki, za pomocą których monitoruje się ich realizację. Przyjęto również rozwiązanie uświadamienia, że w jednostkach organizacyjnych nadzorowanych przez UMD właścicielami zadań i ryzyk są kierownicy tych jednostek i to oni są odpowiedzialni za efektywne i skuteczne zarządzanie na poziomie swoje jednostki. Kierownik jednostki sprawuje nadzór nad realizacją zadań w jednostce; monitoruje system kz; ocenia funkcjonalność systemu kz a także usprawnia ten system. Ponosi odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych za niewykonanie lub nienależyte wykonywanie obowiązków w zakresie kz.

Efektom działania jest świadome podjęcie decyzji o realizacji zadań objętych znacznym ryzykiem oraz podjęcie działań minimalizujących ryzyko i pozwalających na zakończenie zadania z sukcesem.

Replikowalność - liczba JST, które mogą z niego skorzystać: Ocena 5 (max.500 znaków ze spacjami)

Replikowalność tego systemu jest bardzo duża, gdyż mogą z niego skorzystać wszystkie jst, bez względu na rodzaj i wielkość jst. Dodatkowym atutem jest brak kosztów na przygotowanie i wdrożenie a jedynie nakład pracy pracowników jst i kierowników jednostek. Wydaje się, że zaproponowane narzędzia są proste do zastosowania, co niewątpliwie sprzyja jego upowszechnianiu. Samoocena staje się coraz cenniejszym zasobem będącym w posiadaniu jst. Jest ona skutkiem zarówno regulacji prawnych jak i niezbędnym narzędziem skutecznego i prawidłowego zarządzania.

2.8 Zalecenia dot. replikacji narzędzia

(Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę)

W GMD po dwóch latach funkcjonowania systemu okazało się, że kierownicy jednostek wypełniali oświadczenia i sprawozdawali Burmistrzowi sprawnie funkcjonującą kz a podczas rozmowy oceniającej obraz faktyczny był inny. Myślę, że trochę za mało przeprowadziliśmy szkoleń na początku wdrożenia systemu, żeby materia została wnikliwie zgłębiona i może nie chodzi o samych kierowników jednostek, co o pracowników dokonujących w jednostce samooceny. Pracownicy przedstawiali obraz kz w samoocenie częściej bardziej optymistycznie. Natomiast system oparty jest na rzetelnej samoocenie i szkoda pracy, jeżeli z góry zakładamy, że jest wszystko dobrze. Największym problemem okazało się planowanie strategiczne. O ile GMD posiada strategię, programy sektorowe i wyznaczane są tam cele długo i krótkoterminowe dla gminy i jednostek podległych oraz jest prowadzony corocznie monitoring ich realizacji, o tyle na poziomie jednostki kierownik nie zawsze potrafił wskazać dokument wyznaczający takie cele dla jego jednostki. Po ocenach kierowników jednostek w ponad połowie przypadków w działaniach na najbliższy rok były planowane opracowania dokumentów rozwojowych wyznaczających cele długo- i krótkoterminowe danej jednostki z miernikami i sposobem ewaluacji tego programu. Ważnym elementem systemu jest prowadzenie audytów i potwierdzanie poziomu funkcjonowania kz w danej jednostce, bądź jego weryfikacja. Po każdym audycie przeprowadzana jest rozmowa zespołu ds. kz w UMD z kierownikiem jednostki i audytorem, aby ewentualnie pomóc kierownikowi w zaplanowaniu właściwych działań doskonalących w tych obszarach, w których audyt wskazał niedomagania.

3. Namiary na osobę, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i Nazwisko	Marzenna Lasota-Darowska	Funkcja	Naczelnik Wydziału Infrastruktury Społecznej
Adres	Rynek 1, 58-200 Dzierżoniów,	Telefon	74 645 08 50
E-mail	mlasotadarowska@um.dzierzonow.pl		

--	--

4. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

Opis dokumentu / materiału	Forma udostępnienia: załącznik (preferowane) / link
1. Zarządzenie nr 606/2014 Burmistrza Dzierżoniowa z dnia 20 października 2014r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej II stopnia w jednostkach organizacyjnych Gminy Miejskiej Dzierżoniów, a) Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 606/2014 Raport z diagnozy początkowej pod kątem spełniania standardów kontroli zarządczej w(nazwa jednostki), b) Załącznik nr 2 do Zarządzenia nr 606/2014 Raport z rocznej samooceny kontroli zarządczej w(nazwa jednostki)	
2. Zarządzenie nr 288/2016 Burmistrza Dzierżoniowa z dnia 31 maja 2016r. W sprawie procedury przeprowadzenia ocen kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Dzierżoniów, a) Załącznik do Zarządzenia nr 288/2016 Arkusz okresowej oceny kierownika jednostki organizacyjnej gminy.	
3. Pismo Okólne nr 91/2016 Burmistrza Dzierżoniowa z dnia 15 grudnia 2016 r. w sprawie powołania Zespołu ds. kontroli zarządczej I i II stopnia w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie i jednostkach organizacyjnych Gminy.	
3. Przykładowy raport z analizy oświadczeń kierowników jednostek ze stanu kontroli zarządczej.	