

Tabela 1. Zestawienie standardów kontroli zarządczej

GRUPY POSZCZEGÓLNYM KONTROLI ZARZĄDCZEJ	ODPOWIADAJĄCE ELEMENTOM STANDARDY
A. Środowisko wewnętrzne	A.1. Przestrzeganie wartości etycznych
	A.2. Kompetencje zawodowe
	A.3. Struktura organizacyjna
	A.4. Delegowanie uprawnień
B. Cele i zarządzanie ryzykiem	B.5. Misja
	B.6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji
	B.7. Identyfikacja ryzyka
	B.8. Analiza ryzyka
	B.9. Reakcja na ryzyko
C. Mechanizmy kontroli:	C.10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej
	C.11. Nadzór
	C.12. Ciągłość działalności
	C.13. Ochrona zasobów
	C.14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych
	C.15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych
D. Informacja i komunikacja	D.16. Bieżąca informacja
	D.17. Komunikacja wewnętrzna
	D.18. Komunikacja zewnętrzna
E. Monitorowanie i ocena	E.19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej
	E.20. Samoocena
	E.21. Audyt wewnętrzny
	E.22. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

Do przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej został przygotowany kwestionariusz składający się z pytań zawartych w pięciu częściach odpowiadających grupom A – E wyznaczonym w standardach kontroli zarządczej (por. tabela 1). Aby przybliżyć, kiedy standardy kontroli zarządczej w wymienionych grupach są spełnione, poniżej przedstawione zostały warunki, podejmowane działania oraz mechanizmy, które powinny istnieć.

#### **A. Środowisko wewnętrzne:**

- Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań.
- Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.
- Należy zadbać, aby osoby zarządzające i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania.
- Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy.
- Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających.
- Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do aktualnych celów i zadań.

- Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek, poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakres podległości pracowników powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny.
- Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powinien być określony dla każdego pracownika.
- Należy precyzyjnie określić zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom.
- Zakres delegowanych uprawnień powinien być odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego.
- Zaleca się delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze.

#### **B. Cele i zarządzanie ryzykiem:**

- Należy rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji.
- Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej/wieloletniej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować.
- W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane.
- Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.
- Należy zadbać, aby określając cele i zadania, wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji
- Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.
- W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka.
- Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków.
- W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).
- Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

#### **C. Mechanizmy kontroli:**

- Obejmują procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej.
- Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.
- Należy prowadzić nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
- Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych – ustalić system zastęp w przypadku nieobecności pracowników oraz planów i strategii działania w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń i okoliczności, np. pożar, awaria..
- Ochrona zasobów powinna obejmować zasoby ludzkie, materialne, finansowe i informacyjne. Może mieć ona charakter fizyczny (np. poprzez zatrudnienie pracowników ochrony,

zamontowanie monitoringu, inwentaryzację majątku i jego ochronę) lub elektroniczny zapewnienie ochrony i poufności danych i informacji .

- Powinny istnieć przynajmniej następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych:
  - rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
  - zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub przez osoby przez niego upoważnione;
  - podział kluczowych obowiązków;
  - weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
- Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

#### **D. Informacja i komunikacja:**

- Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.
- Należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie Uczelni i poszczególnych jednostek organizacyjnych.
- Należy zapewnić efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań.

#### **E. Monitorowanie i ocena:**

- Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.
- Zaleca się przeprowadzenie co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki.
- Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.
- W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej.
- Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki powinny być w szczególności wyniki:
  - monitorowania;
  - samooceny;
  - oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.
- Zaleca się coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

Informacje dotyczące samooceny kontroli zarządczej zostały przygotowane w oparciu o:

Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego. (red. nauk.) Marek Ćwiklicki, Wydawca: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, 2015

Iwona Majchrzak: Samoocena kontroli zarządczej a oświadczenie o stanie kontroli zarządczej. (W:) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 718 - Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia nr 53, Szczecin 2012

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) – art. 68 ust.1.

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. Min. Fin. nr 2, poz. 11