

**Załącznik nr 2**

do Zasad kontroli zarządczej w gminnych jednostkach organizacyjnych oraz zobowiązania kierowników tych jednostek do ich stosowania

**Kryteria oceny Systemu Kontroli Zarządczej**

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
<b>Ocena: 1</b> <b>Wyraźnie nieprzebrnięcie wymogów</b>	<p>Częste przypadki naruszania wartości etycznych.</p> <p>Brak zasobów ludzkich, kadra jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna.</p> <p>Brak struktury organizacyjnej lub/i struktura nie zapewnia właściwej realizacji celów.</p> <p>Brak formalnego podziału obowiązków.</p> <p>Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób przypadkowy i nieformalny.</p>	<p>Brak misji i celów jednostki.</p> <p>Brak zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwość:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nadzór,</li><li>- ciągłość działalności,</li><li>- ochronę zasobów,</li><li>- kontrolę operacji finansowych i gospodarczych</li><li>- bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</li></ul> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne nie są stosowane w sposób ciągły lecz sporadycznie, ad hoc.</p>	<p>Brak zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Brak instrukcji, regulacji wewnętrznych formalizujących wykonywanie zadań, są one realizowane intuicyjnie.</p> <p>Brak systemów informatycznych, nie istnieją żadne ograniczenia w dostępie do informacji, informacja nie jest zabezpieczana.</p>	<p>Brak zasad monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
<b>Ocena: 2</b> <b>Niedostateczna</b>	<p>Brak dokumentu określającego wartości etyczne.</p> <p>Zasoby ludzkie są niewystarczające, część kadry jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna.</p> <p>Polityka kadrowa nie jest sformalizowana.</p> <p>Zrozumienie i akceptacja zasad środowiska wewnętrznego nie jest powszechna wśród kierownictwa i pracowników jednostki.</p> <p>Struktura nie gwarantuje prawidłowego podziału zadań lub funkcjonuje w sposób nieformalny.</p>	<p>Misja i cele są określone, ale nie przypisano im mierników, zasobów i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.</p> <p>Nie istnieje dokumentacja tego procesu.</p> <p>Identyfikacja i szacowanie ryzyk jest wykonywane sporadycznie i intuicyjnie, nie istnieje dokumentacja tego procesu.</p>	<p>Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzór,</li> <li>- ciągłość działalności,</li> <li>- ochronę zasobów,</li> <li>- kontrolę operacji finansowych i gospodarczych</li> <li>- bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych</li> </ul> <p>Stosowane mechanizmy kontroli nie stanowią odpowiedzi na konkretne ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem.</p> <p>Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest niespójna i niedostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p> <p>Mechanizmy kontrolne są stosowane intuicyjnie, ad hoc, nie są ze sobą powiązane, oparte w dużym stopniu na indywidualnej wiedzy pracowników, a nie na sformalizowanej dokumentacji.</p>	<p>Brak sformalizowanych, spójnych i wystandaryzowanych zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Część czynności wykonywana w oparciu o pisemne instrukcje, część poza instrukcjami, brak aktualizacji dokumentacji wewnętrznej.</p> <p>Zaprojektowane systemy IT (elektronicznego przetwarzania danych) nie gwarantują właściwego wykonania zadań i nie stanowią wsparcia dla instrukcji manualnych, powodując wykonywanie licznych nieefektywnych kontroli manualnych, niekonsekwentne zasady odnoszące się do ochrony poufności, integralności i dostępności do informacji.</p>	<p>Brak sformalizowanych, spójnych i wystandaryzowanych zasad samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Brak zapewnienia kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
<b>Ocena: 3</b> <b>Dostateczna</b>	<p>Istnieje dokument określający wartości etyczne.</p> <p>Zasoby ludzkie są wystarczające, kadra jest wykwalifikowana i kompetentna.</p> <p>Podstawowe zasady polityki kadrowej są sformalizowane.</p> <p>Struktura organizacyjna jest określona w formie pisemnej.</p> <p>Struktura zapewnia właściwą realizację celów.</p> <p>Formalny zakres obowiązków określono dla każdego pracownika.</p> <p>Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób formalny.</p>	<p>Misja i cele są formalnie określone. Do celów przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację.</p> <p>Wśród kadry zarządzającej istnieje świadomość analizy i oceny ryzyka. Miały miejsce szkolenia w tym zakresie.</p> <p>Dokonywana jest udokumentowana identyfikacja i analiza ryzyk w odniesieniu do celów.</p> <p>Brak pisemnych procedur w zakresie zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Istnieją mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzór,</li> <li>- ciągłość działalności,</li> <li>- ochronę zasobów,</li> <li>- kontrolę operacji finansowych i gospodarczych,</li> <li>- bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</li> </ul> <p>Przepisy wewnętrzne, regulaminy, instrukcje są sformalizowane, jednak ich jakość i skuteczność jest ograniczona.</p> <p>Stosowane mechanizmy nie są jasne, stosowane przy ograniczonej przejrzystości i zrozumieniu. Istnieje wysoki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje realne ryzyko błędnego stosowania.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Instrukcje są sformalizowane i aktualizowane, jednak zdarzają się przypadki opóźnień.</p> <p>Zaprojektowane systemy IT stanowią wsparcie dla instrukcji manualnych, ograniczony sposób zabezpieczenia w sposób formalny poufności, integralności informacji.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej.</p> <p>Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej ograniczona jedynie do sporadycznych przeglądów.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
<b>Ocena: 4</b> <b>Dobra</b>	<p>Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne.</p> <p>Zasoby ludzkie są w pełni wystarczające do realizacji celów.</p> <p>Jednostka planuje i realizuje politykę szkoleniową zapewniającą odpowiednie kwalifikacje i kompetencje kadry.</p> <p>Wszystkie zasady polityki kadrowej są sformalizowane.</p> <p>Struktura organizacyjna określona jest w formie pisemnej i odpowiada aktualnym celom.</p> <p>Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.</p> <p>Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.</p>	<p>Misja i cele są corocznie formalnie określone.</p> <p>Do każdego celu i zadania przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację.</p> <p>Istnieje sformalizowany system monitorowania realizacji celów i zadań.</p> <p>Co roku dokonywana jest ocena końcowa realizacji celów i zadań.</p> <p>Kadra zarządzająca jest przeszkolona z zakresu zarządzania ryzykiem.</p> <p>Co najmniej raz w roku dokonywana jest w sposób formalny identyfikacja, a także określenie skutków i prawdopodobieństwa ryzyka w odniesieniu do celów.</p> <p>Zdefiniowano akceptowalne poziomy ryzyka.</p> <p>Istnieją pisemne procedury w zakresie zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadzór,</li> <li>- ciągłość działalności,</li> <li>- ochronę zasobów,</li> <li>- kontrolę operacji finansowych i gospodarczych,</li> <li>- bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</li> </ul> <p>Procesy podlegają ciągłemu doskonaleniu, występują sporadyczne błędy. Istnieje niewielki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje niskie ryzyko błędnego stosowania.</p> <p>Stosowane mechanizmy kontroli stanowią bezpośrednią odpowiedź na ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem.</p> <p>Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej.</p> <p>Istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowania skarg, reklamacji, itp.).</p> <p>Ewentualnemu doskonaleniu procesów towarzyszy aktualizacja instrukcji.</p> <p>Istnieją formalne zasady zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji. Automatyzacja i narzędzia elektroniczne są stosowane przez pracowników.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli.</p> <p>Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej wykonywane jest w oparciu o formalne zasady.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena: 5 Najlepsza praktyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>-osoby zarządzające i pracownicy są świadomi wartości etycznych, przyjętych w jednostce i przestrzegają ich przy wykonywaniu powierzonych zadań,</li> <li>- pracownicy przestrzegają wartości etycznych przy wykonywaniu powierzonych zadań,</li> <li>- zadbano, aby osoby zarządzające i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania,</li> <li>- proces zatrudnienia jest prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy,</li> <li>- zapewniono rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki,</li> <li>- struktura organizacyjna jednostki jest dostosowana do aktualnych celów i zadań,</li> <li>- zakres uprawnień podległości pracowników jest określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny,</li> <li>- precyzyjnie określono zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym i pracownikom,</li> <li>- przyjęcie delegowanych uprawnień jest potwierdzone podpisem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wskazano cel istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji,</li> <li>- cele i zadania określono jasno, co najmniej w rocznej perspektywie</li> <li>- wykonanie celów i zadań monitorowane jest za pomocą wyznaczonych mierników,</li> <li>- zadbano, aby określając cele i zadania wskazać komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie,</li> <li>- nie rzadziej niż raz w roku – dokonuje się identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań,</li> <li>- w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka,</li> <li>- zidentyfikowane ryzyka poddano analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,</li> <li>- określono akceptowany poziom ryzyka,</li> <li>- określono działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu,</li> <li>- w stosunku do każdego istotnego ryzyka określono rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mechanizmy kontrolne są sformalizowane, o dobrej standaryzacji, transparentne, stosowane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadre kierowniczą,</li> <li>- zapewniono istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych wykorzystując, między innymi, wyniki analizy ryzyka</li> <li>- do każdego istotnego ryzyka określonego w procesie zarządzania ryzykiem przypisano mechanizm kontrolny stanowiący odpowiedź na to ryzyko.</li> <li>- dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna,</li> <li>- istnieją mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, które zapewniają rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,</li> <li>- określono mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej,</li> <li>- istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowania skarg, reklamacji, etc.),</li> <li>- instrukcje, regulaminy są na bieżąco aktualizowane przy zmianach i udoskonaleniach procesów,</li> <li>- zapewniono efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań,</li> <li>- zapewniono efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej jest monitorowana, co umożliwia bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów,</li> <li>- co najmniej raz w roku przeprowadza się samoocenę systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające oraz pracowników jednostki,</li> <li>- samoocena jest ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana,</li> <li>- kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli,</li> <li>- monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej wykonywane w oparciu o czynności cykliczne, realizowane zgodnie z planem, na bieżąco,</li> <li>- pozyskiwana informacja dostarcza narzędzi do poprawiania jakości i efektywności realizowanych zadań.</li> </ul>

