



5 standardów kontroli zarządczej w praktyce

- » Definicja i rodzaje standardów kontroli zarządczej
- » Standardy kontroli zarządczej w praktyce

Partner merytoryczny:
LEX Kontrola Zarządcza

Standardy kontroli zarządczej

Standardy to uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej.

WAŻNE!

Standardy to jedynie wytyczne, jakie kierownicy JST powinni odpowiednio „zaadaptować” do opracowania własnych szczegółowych rozwiązań i dokumentów dla zarządzanej jednostki.

Celem standardów jest **promowanie wdrażania spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej** zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, z uwzględnieniem specyficznych zadań jednostki i warunków, w jakich działa.

Standardy uszeregowano w 5 grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej*



*Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

5 grup standardów kontroli zarządczej w praktyce

1. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE:		PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA (do zastosowania):
przestrzeganie wartości etycznych		kodeks etyki dla pracowników
kompetencje zawodowe		system rekrutacji i plan szkoleń (podnoszenie kwalifikacji zawodowych, obszar kontroli zarządczej)
struktura organizacyjna i delegowanie uprawnień		regulamin organizacyjny uwzględniający bieżące cele i potrzeby jednostki
2. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM:		PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA (do zastosowania):
misja jednostki		cel istnienia (filozofia funkcjonowania), 2 ważne kwestie: czym powinna się zajmować i co chce oferować obywatelom → krótki, syntetyczny opis
określanie celów i zadań, monitorowanie wraz z oceną ich realizacji		ustalenie zadań, celów i mierników ich realizacji, system oceny rezultatów, sprawozdawczość
identyfikacja ryzyka		wyniki kontroli, audytów, analizy wykonywane na potrzeby własne
analiza ryzyka		określenie mechanizmów dotyczących obowiązków w zakresie ryzyka dla kluczowych obszarów działalności
reakcja na ryzyko		wprowadzanie zasad okresowej identyfikacji i analizy ryzyka elementów kontroli zarządczej (powiązanie audytu z identyfikacją i analizą ryzyka)
3. MECHANIZMY KONTROLI:		PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA (do zastosowania):
dokumentowanie systemu kontroli zarządczej		system IT zapewniający dostęp w dowolnym momencie do procedur i innych regulacji wewnętrznych, ich aktualizację i „widoczność” zakresu wprowadzanych zmian itp.
nadzór		<ul style="list-style-type: none"> » nad realizacją zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji » monitorowanie działalności jednostki w kontekście występujących ryzyk, ich minimalizowanie i podejmowanie działań zapobiegawczych
ciągłość działalności		<p>nieobecności - ustalenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> » zastępstw dla kierownictwa oraz każdego z pracowników » uprawnień i pełnomocnictw dla ww. osób » plan bezpieczeństwa informatycznego oraz awaryjny (czasowe wyłączenie systemów IT)
ochrona zasobów		<ul style="list-style-type: none"> » nadanie uprawnień i kontrola wejścia do zabezpieczonych pomieszczeń (np. serwery, archiwa itp.), w tym procedury ograniczające dostęp do zasobów dla osób nie będących pracownikami » systemy alarmowe i przeciwpożarowe
szczególne mechanizmy kontroli dot. operacji finansowych i gospodarczych		<ul style="list-style-type: none"> » procedury/instrukcje itp. regulujące dokumentowanie, rejestrowanie i weryfikację operacji finansowych i gospodarczych » zakresy czynności i odpowiedzialności kadry jednostki i osób upoważnionych » system autoryzacji (np. lista podpisów osób upoważnionych do zatwierdzania operacji)
mechanizmy kontroli dot. systemów IT		ustalenie częstotliwości weryfikacji wszystkich systemów IT użytkowanych w jednostce oraz kompletności dokumentacji i procedur służących zapewnieniu bezpieczeństwa przechowywanych/przetwarzanych danych

5 grup standardów kontroli zarządczej w praktyce

4. INFORMACJA I KOMUNIKACJA:	PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA (do zastosowania):
bieżąca informacja	dostarczenie pracownikom właściwej (użytecznej), rzetelnej i potrzebnej informacji do realizacji zadań
komunikacja wewnętrzna	weryfikacja posiadanych instrukcji regulujących obieg dokumentów i sporządzenie ich wykazu
komunikacja zewnętrzna	wypracowane praktyki w zakresie komunikacji wewnętrznej (np. szkolenia, narady, wew. komunikator/ mailing/ biuletyn, newsletter) oraz zewnętrznej (jawność jest niezbędna dla rozliczalności realizowanych zadań publicznych np. raporty o stanie gminy, powiatu czy województwa → stan realizacji strategii, programów, budżetu obywatelskiego)
5. MONITOROWANIE I OCENA:	PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA (do zastosowania):
monitorowanie systemu kontroli zarządczej	JST realizuje strategię wieloletnią oraz roczne plany działania (ocena stanu realizacji celów i zadań określonych w planie rocznym → co kwartał, zaś w strategii → co pół roku)
samoocena	<ul style="list-style-type: none"> » zaleca się przeprowadzenie co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez kierowników jednostki i pracowników » samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana (-> metoda: np. kwestionariusze ankiet)
audyt wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> » audytor wewnętrzny ma prowadzić obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej, wspierając w ten sposób kierownika jednostki w realizacji celów i zadań » w samorządzie audyt może być obligatoryjny (kwota dochodów i przychodów oraz wydatków i rozchodów przekroczy 40.000 zł) lub fakultatywny (kierownik jednostki podejmie decyzję o prowadzeniu audytu)
uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	oświadczenie kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej w jednostce

Opracowanie na podstawie Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.