

## Ocena dojrzałości jednostki

### Kryteria oceny Systemu Kontroli Zarządczej

| Ocena   | Środowisko wewnętrzne  | Cele i zarządzanie ryzykiem  | Mechanizmy Kontrolne   | Informacja i komunikacja  | Monitorowanie i ocena  |
|---|--|--|--|---|--|
| <b>Ocena: 1</b><br><b>Wyraźnie nieprzebrzeżenie 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 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>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><br><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>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><br><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.</p> <p>Do celów przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istnieje dokumentacja tego procesu.</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, jakkolwiek 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, jakkolwiek 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><br><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. 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. 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, etc.).</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  |
|--|---|---|--|---|--|
| <b>Ocena: 5</b><br><b>Najlepsza praktyka</b> | <p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 1-4.</p> <p>Wśród pracowników jak i kadry kierowniczej istnieje powszechna akceptacja i świadomość standardów kontroli zarządczej.</p> <p>Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne. Postępowanie pracowników jest zgodne z wartościami etycznymi. Polityka kadrowa jest sformalizowana i realizowana w sposób przejrzysty i spójny. Struktura organizacyjna określona jest w formie pisemnej i odpowiada aktualnym celom, każdy pracownik ma do niej bezpośredni dostęp. Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.</p> <p>Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzane podpisem.</p> | <p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 5-9.</p> <p>Misja i cele są corocznie formalnie określone. Do każdego celu i zadania przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istnieje sformalizowany system monitorowania ich realizacji. Dokonana została formalna ocena końcowa realizacji celów/zadań uwzględniająca kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Co najmniej raz w roku dokonywana jest w sposób formalny identyfikacja, a także określenie skutków i prawdopodobieństwa ryzyka w odniesieniu do celów. Zdefiniowano akceptowalne poziomy ryzyka i rodzaj reakcji. Proces zarządzania ryzykiem jest sformalizowany, doskonały i podlega regularnym przeglądom. Kadra zarządzająca swobodnie korzysta z wszystkich technik zarządzania ryzykiem.</p> | <p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 10-15.</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>Mechanizmy kontrolne są sformalizowane o dobrej standaryzacji, transparentne, stosowane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadre kierowniczą.</p> <p>Do każdego istotnego ryzyka określonego w procesie zarządzania ryzykiem przypisano mechanizm kontrolny stanowiący odpowiedź na to ryzyko. Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p> | <p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 16-18.</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, etc.).</p> <p>Instrukcje, regulaminy są na bieżąco aktualizowane przy zmianach i udoskonaleniach procesów.</p> <p>Istnieją zasady formalne zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji, są znane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadre kierowniczą.</p> | <p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 19-22.</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 wykonywana w oparciu o czynności cykliczne, realizowane zgodnie z planem, na bieżąco. Pozyskiwana informacja dostarcza narzędzi do poprawiania jakości i efektywności realizowanych zadań.</p> |