

Ocena dojrzałości jednostki

Kryteria oceny systemu kontroli zarządczej

Objaśnienie: Oceniając każdy z elementów kontroli zarządczej należy pamiętać, że przyjęcie oceny pozytywnej (od 3 do 5) jest możliwe tylko wówczas gdy oceniany element spełnia wszystkie wskazane poniżej cechy składające się na opis oceny. Niespełnienie choćby jednego elementu opisu danej oceny oznacza brak możliwości jej przyjęcia.

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena: 1 Wyraźnie nieprzebranie wymogów	<p>Mniej niż 25% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 1-4.</p> <p>Częste przypadki naruszania wartości etycznych.</p> <p>Brak zasobów ludzkich, kadra jest niewykwalfikowana lub/i niekompetentna.</p> <p>Brak ocen okresowych pracowników.</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>Mniej niż 25% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 5-9.</p> <p>Brak celów jednostki.</p> <p>Brak zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Mniej niż 25% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 10-15.</p> <p>Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych <p>Istniejące mechanizmy kontrolne nie są stosowane w sposób ciągły lecz sporadycznie, ad hoc.</p>	<p>Mniej niż 25% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 16-18.</p> <p>Brak zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Częste przypadki przekazywania klientom zewnętrznym i wewnętrznym informacji spóźnionych lub/i niezetelnych.</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>Mniej 25% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 19-22.</p> <p>Brak zasad monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Samooceza kontroli zarządczej nie jest przeprowadzana.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena: 2 Niedostateczna	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 1-4.</p> <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 organizacyjna nie gwarantuje prawidłowego podziału zadań lub funkcjonuje w sposób nieformalny.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 5-9.</p> <p>Cele są określone, ale nie przypisano im mierników i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.</p> <p>Brak jest monitoringu realizacji założonych celów.</p> <p>Nie istnieje dokumentacja procesu wyznaczania i monitorowania celów.</p> <p>Identyfikacja i szacowanie ryzyk jest wykonywane sporadycznie i intuicyjnie, nie istnieje dokumentacja tego procesu.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 10-15.</p> <p>Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji fin.-gosp. - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych <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>Mniej niż 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 16-18.</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>Mniej niż 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 19-22.</p> <p>Brak sformalizowanych, spójnych i wystandaryzowanych zasad samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Samoocena kontroli zarządczej jest przeprowadzana w sposób nieudokumentowany.</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
Ocena: 3 Dostateczna	<p>Co najmniej 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 1-4.</p> <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>Co najmniej 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 5-9.</p> <p>Cele są formalnie określone. Do celów przypisano mierniki 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>Co najmniej 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 10-15.</p> <p>Istnieją mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych <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>Co najmniej 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 16-18.</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Na ogół informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są aktualne i rzetelne.</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>Co najmniej 50% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 19-22.</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Samoocena kontroli zarządczej jest przeprowadzana w sposób udokumentowany.</p> <p>Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena: 4 Dobra	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 1-4.</p> <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 potwierdzane podpisem.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 5-9.</p> <p>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 zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 10-15.</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji fin-gosp. - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych <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>Co najmniej 75% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 16-18.</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej.</p> <p>Informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są zawsze aktualne i rzetelne.</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>Co najmniej 75% odpowiedzi „Tak” na pytania dotyczące standardów 19-22.</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Proces samooceny kontroli zarządczej jest udokumentowany.</p> <p>Oprócz kierownictwa również wszyscy pracownicy jednostki mają możliwość uczestniczenia w procesie samooceny kontroli zarządczej.</p> <p>Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy Kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
<p>Ocena: 5 Najlepsza praktyka</p>	<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 potwierdzone podpisem.</p>	<p>Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 5-9.</p> <p>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.</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 i rodzaj reakcji. Proces zarządzania ryzykiem jest sformalizowany, doskonalony 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"> - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych <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>Informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są zawsze aktualne i rzetelne.</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>Proces samooceny kontroli zarządczej jest udokumentowany.</p> <p>Większość pracowników jednostki uczestniczy w procesie samooceny 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 zadań.</p>