

OPIS KRYTERIÓW OCENY SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

OCENA	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 1 Wyraźne nieprzestrzeganie wymagań	Częste przypadki naruszania wartości etycznych. Brak zasobów ludzkich. Kadra jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna. Brak struktury organizacyjnej lub/i struktura nie zapewnia właściwej realizacji celów. Brak formalnego podziału obowiązków. Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób przypadkowy i nieformalny.	Brak misji i celów jednostki. Brak zarządzania ryzykiem.	Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy: - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Istniejące mechanizmy kontrolne nie są stosowane w sposób ciągły lecz sporadycznie.	Brak zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Brak instrukcji, regulacji wewnętrznych formalizujących wykonywanie zadań, są one realizowane intuicyjnie. Brak systemów informatycznych, nie istnieją żadne ograniczenia w dostępie do informacji, informacja nie jest zabezpieczana.	Brak zasad monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej.

OCENA	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 2 Wyraźne nieprzebranie wymagań	Brak dokumentu określającego wartości etyczne. Zasoby ludzkie są niewystarczające, część kadry jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna. Polityka kadrowa nie jest sformalizowana. Zrozumienie i akceptacja środowiska wewnętrznego nie jest powszechna wśród kierownictwa i pracowników jednostki. Struktura nie gwarantuje prawidłowego podziału zadań lub funkcjonuje w sposób nieformalny.	Misja i cele są określone, ale nie przypisano im mierników, zasobów i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację. Nie istnieje dokumentacja tego procesu. Identyfikacja i szacowanie ryzyk jest wykonywane sporadycznie i intuicyjnie, nie istnieje dokumentacja tego procesu.	Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy: - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Stosowane mechanizmy kontroli nie stanowią odpowiedzi na konkretne ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem. Dokumentacja dotycząca systemu kontroli zarządczej jest niespójna i niedostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.. Są stosowane intuicyjnie, ad hoc, nie są ze sobą powiązane, oparte w dużym stopniu na indywidualnej wiedzy pracowników, a nie na sformalizowanej dokumentacji.	Brak sformalizowanych, spójnych i zestandaryzowanych zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Część czynności wykonywana w oparciu o pisemne instrukcje, część poza instrukcjami, brak aktualizacji dokumentacji wewnętrznej. 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.	Brak sformalizowanych, spójnych i wystandaryzowanych zasad samooceny zasad systemu kontroli zarządczej.

OCENA	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 3 Dostateczna	Istnieje dokument określający wartości etyczne. Zasoby ludzkie są wystarczające, kadra jest wykwalifikowana i kompetentna. Podstawowe zasady polityki kadrowej są sformalizowane. Struktura organizacyjna jest określona w formie pisemnej. Struktura nie zapewnia właściwej realizacji celów. Formalny zakres obowiązków określono dla każdego pracownika. Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób formalny.	Misja i cele są formalnie określone. Do celów przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istnieje dokumentacja tego procesu. Wśród kadry zarządzającej istnieje świadomość analizy i oceny ryzyka. Miały miejsce szkolenia w tym zakresie. Dokonywana jest udokumentowana identyfikacja i analiza ryzyk w odniesieniu do celów.. Brak pisemnych procedur w zakresie zarządzania ryzykiem.	Istnieją mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy: - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Przepisy wewnętrzne, regulaminy, instrukcje są sformalizowane, jednak ich jakość i skuteczność jest ograniczona. Stosowane mechanizmy nie są jasne, stosowane przy ograniczonej przejrzystości i zrozumieniu. Istnieje wysoki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje realne ryzyko błędnego stosowania .	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Instrukcje są sformalizowane i aktualizowane, jednak zdarzają się przypadki opóźnień. Zaprojektowane systemy IT stanowią wsparcie dla instrukcji manualnych, ograniczony sposób zabezpieczenia w sposób formalny poufności, integralności informacji.	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej. Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej. Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej ograniczona jedynie do sporadycznych przeglądów.

OCENA	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 4 Dobra	Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne. Zasoby ludzkie są w pełni wystarczające do realizacji celów. Jednostka planuje i realizuje politykę szkoleniową zapewniającą odpowiednie kwalifikacje i kompetencje kadry. Wszystkie zasady polityki kadrowej są sformalizowane. Struktura organizacyjna określona jest w formie pisemnej i odpowiada aktualnym celom. Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków. Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.	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 realizacji celów i zadań. Co roku dokonywana jest ocena końcowa realizacji celów i zadań. Kadra zarządzająca jest przeszkolona z zakresu zarządzania ryzykiem. 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. Istnieją pisemne procedury w zakresie zarządzania ryzykiem.	Istnieją sformalizowane spójne i wystandaryzowane mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy: - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Procesy podlegają ciągłemu doskonaleniu, występują sporadyczne błędy. Istnieje niewielki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje niskie ryzyko błędnego stosowania. Stosowane mechanizmy kontroli stanowią bezpośrednią odpowiedź na ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem. Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.	Istnieją sformalizowane i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej. Istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowanie skarg, reklamacji itp.). Ewentualnemu doskonaleniu procesów towarzyszy aktualizacja instrukcji. Istnieją formalne zasady zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji. Automatyzacja i narzędzia elektroniczne są stosowane przez pracowników	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej. Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli. Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej wykonywana jest w oparciu o formalne zasady.

Załącznik Nr 5
do Zarządzenia Burmistrza Reszla Nr 12/2018
z dnia 26 stycznia 2018 r.

OCENA	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontroli	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 5 Najlepsza praktyka	Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 1-4.	Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 5-9.	Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 10-15.	Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 16-18.	Brak odpowiedzi „Nie” na pytania kwestionariusza samooceny dotyczące standardów 19-22.
	Wśród pracowników jak i kadry kierowniczej istnieje powszechna akceptacja i świadomość standardów kontroli zarządczej.	Misja i cele są formalnie określone. Do każdego celu i zadania przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istnieje sformalizowany system monitorowania ich realizacji.	Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy: - nadzór, - ciągłość działalności, - ochronę zasobów, - kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, - bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej.	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny systemu kontroli zarządczej.
	Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne. Postępowanie pracowników jest zgodne z wartościami etycznymi.	Dokonana została formalna ocena końcowa realizacji celów/zadań uwzględniająca kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.	Mechanizmy kontrolne są sformalizowane o dobrej standaryzacji, transparentne, stosowane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadrę kierowniczą.	Istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowania skarg, reklamacji).	Kierownik jednostki przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli.
	Polityka kadrowa jest sformalizowana i realizowana w sposób przejrzysty i spójny.	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.	Do każdego istniejącego ryzyka określonego w procesie zarządzania ryzykiem przypisano mechanizm kontrolny stanowiący odpowiedź na to ryzyko.	Instrukcje, regulaminy są na bieżąco aktualizowane przy zmianach i udoskonaleniach procesów.	Istnieją zasady formalne zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji, są znane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadrę kierowniczą.
	Struktura organizacyjna określona jest w formie pisemnej i odpowiada aktualnym celom, każdy pracownik ma do niej bezpośredni dostęp.	Proces zarządzania ryzykiem jest sformalizowany, doskonalony i podlega regularnym przeglądom. Kadra zarządzająca swobodnie korzysta z wszystkich technik zarządzania ryzykiem.	Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.	Istnieją zasady formalne zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji, są znane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadrę kierowniczą.	Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej wykonywane w oparciu o czynności cykliczne, realizowane zgodnie z planem, na bieżąco. Pozyskana informacja dostarcza narzędzi do poprawiania jakości i efektywności realizowanych zadań.
	Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.				
	Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.				

Załącznik Nr 5
do Zarządzenia Burmistrza Reszla Nr 12/2018
z dnia 26 stycznia 2018 r.