

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

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.	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.
	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.	
	Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.				
	Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.				