

Szczegółowe wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych



Samoocena – podstawowe informacje

Samoocena kontroli zarządczej, zwana dalej „samooceną”, to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. Jest to narzędzie, które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej.

Samoocena może mieć szczególne znaczenie w przypadku tych jednostek, które nie dysponują innymi narzędziami oceny kontroli zarządczej, np. audytem wewnętrznym, lub w których zasoby audytorskie można uznać za niewystarczające.



Samooocena – podstawowe informacje

Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych.

Wyniki samooceny mogą być jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, będących podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Jedną z metod przeprowadzenia samooceny jest wykorzystanie do tego celu ankiet (kwestionariuszy).



Rola audytu wewnętrznego

Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny może być bardzo różna:

- ➔ od bardzo dużego zaangażowania w ten proces, obejmującego przygotowanie i przeprowadzenie samooceny,
- ➔ poprzez mniejsze, ale nadal aktywne zaangażowanie w postaci przeprowadzenia szkoleń, udzielania merytorycznego wsparcia osobom koordynującym i przeprowadzającym samoocenę, angażowania kierownictwa jednostki w samoocenę, dostarczania wiedzy z zakresu oceny, wdrażania i efektywności mechanizmów kontroli, którą audytorzy wewnętrzni wykorzystują w trakcie realizacji zadań audytowych,
- ➔ do roli niewielkiej, jako konsultanta całego procesu i weryfikatora ocen sporządzanych przez osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie samooceny; audyt wewnętrzny może też skupić się na syntezie informacji zgromadzonych z poszczególnych części jednostki.



Rola audytu wewnętrznego

Podstawowym zadaniem audytora wewnętrznego jest dostarczanie kierownikowi jednostki niezależnej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce. Udział audytora wewnętrznego w procesie samooceny nie może wpływać na realizację jego podstawowych zadań, ani nie powinien wpływać na jego obiektywizm czy niezależność.

Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny powinna zostać pisemnie uzgodniona pomiędzy audytem wewnętrznym, kierownikiem jednostki oraz osobą odpowiedzialną za koordynację samooceny oraz być przestrzegana przez wszystkie te osoby w praktyce.



Korzyści

Poprzez udział w procesie samooceny pracownicy jednostki są bezpośrednio angażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli, co może przyczyniać się do stałego doskonalenia systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem; w jednostce zawsze istnieją obszary, które mogą lepiej i sprawniej funkcjonować, a samoocena może wskazywać te obszary.

Samoocena może przyczynić się także do poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jednostki oraz może wzmacniać świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników jednostki za funkcjonowanie kontroli zarządczej.



Zagrożenia

Proces samooceny jest ze swej istoty obarczony ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników, gdyż w założeniu opiera się na subiektywnej ocenie uczestników samooceny:

- ➔ brak widocznego, mocnego wsparcia ze strony kierownictwa jednostki,
- ➔ wybór osoby koordynującej samoocenę, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności,
- ➔ zbyt duże ograniczenie zakresu samooceny,
- ➔ niezrozumienie przez pracowników jednostki celu samooceny,
- ➔ niedoszacowanie zasobów (czas, ludzie) koniecznych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny,
- ➔ kultura organizacyjna w jednostce, w tym styl zarządzania, skłaniająca pracowników do udzielania raczej oczekiwanych niż szczerych odpowiedzi.



Samooceana przeprowadzana za pomocą ankiet

Wybór osoby odpowiedzialnej za koordynację samooceeny

- ➔ Kierownik jednostki wyznacza osobę lub zespół odpowiedzialny za koordynację samooceeny (przygotowanie, przeprowadzenie oraz opracowanie jej wyników). Jeżeli w jednostce został wyznaczony koordynator ds. kontroli zarządczej lub zarządzania ryzykiem, zaleca się, aby osoba taka koordynowała także działania związane z przeprowadzeniem samooceeny.



Samoocena przeprowadzana za pomocą ankiet

- ➔ Jeżeli w jednostce nie ma takiej osoby, do czasu wypracowania innego rozwiązania, zadania te może wykonywać przejściowo audytor wewnętrzny. W każdym przypadku należy dołożyć starań, aby była to osoba posiadająca jak największą wiedzę z zakresu kontroli zarządczej oraz działalności jednostki.



Samooocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Wsparcie procesu samooceny przez kierownictwo jednostki

- ➔ Pracownicy jednostki powinni zostać poinformowani przez kierownika jednostki o planowanym przeprowadzeniu samooceny oraz wyznaczeniu osoby koordynującej ten proces, jej zadaniach i uprawnieniach. Kluczowe dla powodzenia samooceny jest widoczne wsparcie tego przedsięwzięcia ze strony kierownika jednostki oraz kadry zarządzającej wysokiego szczebla przez cały czas trwania samooceny.



Samooceana przeprowadzana za pomocą ankiet

- ➔ Kierownik jednostki powinien w wyraźny sposób zakomunikować pracownikom, że zależy mu na szczerej opinii pracowników o ocenianych obszarach działalności jednostki, a pracownicy nie będą ponosić żadnych negatywnych konsekwencji związanych z przedstawioną przez nich opinią.
- ➔ Wybór anonimowych ankiet, jako narzędzia do przeprowadzenia samooceeny, powinien sprzyjać uzyskaniu szczerych odpowiedzi i opinii w procesie samooceeny.



Samooocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Określenie zakresu samooceny

- ➔ Samooocena może objąć swoim zakresem całą jednostkę, wybrane obszary jej działalności lub też wybrane zagadnienia kontroli zarządczej (np. zabezpieczenia systemów informatycznych, efektywność komunikacji wewnętrznej, zarządzanie ryzykiem).
- ➔ Należy przyjąć, że samooocena powinna obejmować przynajmniej te obszary działalności, które służą realizacji kluczowych dla jednostki celów i zadań.



Samoocena przeprowadzana za pomocą ankiet

- ➔ Jeżeli wyniki samooceny mają stanowić jedno ze źródeł informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej na potrzeby złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, należy dążyć do objęcia samooceną wszystkich elementów kontroli zarządczej w całej jednostce.



Samoocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Określenie zbiorów osób, do których skierowane zostaną ankiety. Zbiór ten powinien być adekwatny do zakresu samooceny. Jeżeli:

- ➔ Samoocena obejmuje funkcjonowanie kontroli zarządczej w całej jednostce.
- ➔ Samoocena obejmuje funkcjonowanie kontroli zarządczej w niektórych obszarach działalności jednostki.
- ➔ Samoocena obejmuje określone elementy kontroli zarządczej w jednostce, np. efektywność komunikacji wewnętrznej.



Samoocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Aby uzyskać jak największą korzyść z samooceny zalecanym rozwiązaniem jest objęcie samooceną całej jednostki.

Samoocena może objąć swoim zakresem także sprawdzenie czy planowane działania, jakie zostały określone w wyniku poprzednich samoocen, zostały wykonane.



Samooocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Opracowanie ankiet

- ➔ Ankiety mogą być zredagowane w różny sposób, pytania w ankiecie mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty, w ankiecie mogą być też stawiane tezy, z którymi osoba wypełniająca ankietę będzie się zgadzać albo nie.



Samooceana przeprowadzana za pomocą ankiet

Szkolenia

- ➔ Istotnym elementem przygotowania samooceany jest przeszkolenie osób, które będą uczestniczyć w tym procesie, aby posiadały przynajmniej podstawową wiedzę o kontroli zarządczej, rozumiały cele samooceany oraz zapoznały się ze sposobem jej przeprowadzenia.
- ➔ Szkolenia mogą być również dobrą okazją do zademonstrowania przez kierownictwo jednostki poparcia dla samego procesu samooceany oraz zapewnienia, że wyniki samooceany mają posłużyć do poprawy funkcjonowania jednostki.



Samooceana przeprowadzana za pomocą ankiet

Zaplanowanie czasu na przeprowadzenie samooceeny

- ➔ Przygotowując samooceenę należy odpowiednio zaplanować czas niezbędny na jej przeprowadzenie, w tym przygotowanie, dystrybucję, wypełnienie i zebranie ankiet oraz analizę i udokumentowanie wyników.
- ➔ Jeżeli wyniki samooceeny będą wykorzystywane przez kierownika jednostki do dokonania oceny przed sporządzeniem oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, wyniki samooceeny powinny być opracowane z odpowiednim wyprzedzeniem, aby oświadczenie mogło zostać złożone we właściwym terminie.



Samoocena przeprowadzana za pomocą ankiet

Analiza i udokumentowanie wyników

- ➔ Przed przystąpieniem do analizy ankiet należy określić, w porozumieniu z kierownikiem jednostki, próg, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze, np. przynajmniej 50% negatywnych odpowiedzi spośród wszystkich otrzymanych na konkretne pytanie.
- ➔ Po dokonaniu analizy ankiet może zająć konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań, aby poznać przyczyny wskazania przez uczestników samooceny ryzyk lub słabości kontroli wewnętrznej oraz wskazanie działań naprawczych.



Samooceana przeprowadzana za pomocą ankiet

Wyniki samooceny należy opracować w formie pisemnej. Raport powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- ➔ cel przeprowadzanej samooceny,
- ➔ zakres samooceny (przedmiotowy i podmiotowy),
- ➔ wyniki samooceny:
 - ➔ ogólna ocena stanu kontroli zarządczej (jeżeli można taką wypracować),
 - ➔ zidentyfikowane ryzyka, słabości kontroli zarządczej (jeżeli takie zostały zidentyfikowane),
 - ➔ proponowane działania naprawcze (w przypadku zidentyfikowaniu ryzyk czy słabości kontroli zarządczej).

Wzory ankiet wykorzystanych w procesie samooceny mogą zostać załączone do raportu.



Dziękuję za uwagę