

## Kwestionariusz Samooceny Kontroli Zarządczej

.....  
(nazwa jednostki/komórki organizacyjnej)

1	2	3		4
Elementy kontroli zarządczej	Treść pytania	Odpowiedzi		Opis zagadnienia
		TAK	NIE	
<b>A. Środowisko wewnętrzne</b>				
1. Przestrzeganie wartości etycznych	W jaki sposób odbywa się promowanie wartości etycznych? – księga jakości, – kodeks etyki, – wynika z obowiązków w ramach ogólnych zasad etyki, – inne (wymienić jakie).			
	Czy wprowadzono inne wewnętrzne regulacje, w których komunikowane są pracownikom oczekiwania odnośnie: – postaw i zachowań akceptowanych, – postaw ocenianych jako niepożądane, – opisać jakie.			
	Czy dla pracowników organizowane są szkolenia z zakresu etyki zawodowej oraz organizacji i kultury			

	zarządzania?			
2. Kompetencje zawodowe	Czy kwalifikacje pracowników (poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenie) w Pani/Pana jednostce/komórce organizacyjnej odpowiadają realizowanym przez nich zadaniom?			
	Czy organizowane są szkolenia dla pracowników celem podwyższenia ich kwalifikacji niezbędnych do wykonywania zadań?			
	Jakie obejmują stanowiska i częstotliwość szkoleń – opisać.			
	Czy dokonywane są wewnętrzne oceny pracowników? Jeśli tak – jaka jest częstotliwość tych ocen?			
	Czy przyjęto w formie pisemnej zasady polityki kadrowej?			
	W jaki sposób odbywa się wybór najlepszego kandydata?			
	Czy obowiązujący system wynagrodzeń i awansu pozwala efektywnie zarządzać kadrami? Jeśli nie – uzasadnić.			
3. Struktura organizacyjna	Czy struktura organizacyjna jest adekwatna do charakteru działalności Pani/Pana jednostki/komórki organizacyjnej?			
	Czy w regulaminie organizacyjnym jednostki/komórki podległej i nadzorowanej określono zakres zadań i tryb pracy wewnętrznych komórek organizacyjnych?			
	Czy w wewnętrznych regulaminach organizacyjnych			

	dostatecznie uszczegółowiono zakresy właściwości rzeczowej działań poszczególnych wewnętrznych komórek organizacyjnych?			
	Czy pracownicy zapoznawani są z regulaminami oraz zmianami wprowadzanymi do regulaminów?			
	W jaki sposób jest to dokumentowane.			
	Czy ustalona struktura organizacyjna jest dostosowana do realizacji celów i zadań?			
	Czy podlega corocznej ocenie przez osoby wykonujące funkcje kierownicze?			
	Czy wszyscy pracownicy posiadają aktualne zakresy zadań, w których określono zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień?			
	Czy kadra kierownicza jest otwarta na zmiany mające na celu poprawę skuteczności pracy?			
	Czy w ramach wykonywania zadań współpracuje Pani/Pan z innymi jednostkami / komórkami organizacyjnymi ministerstwa?			
	Jeżeli tak to, z jakimi oraz w jaki sposób formalnie uregulowano tę współpracę?			
	Czy były jakieś problemy we współpracy?			
	Jeśli tak – proszę opisać jakie?			
4. Delegowanie uprawnień	Czy zakres uprawnień powierzonych poszczególnym kierownikom / pracownikom jest precyzyjnie określony, odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji i ryzyka z nimi związanego?			
	Czy przyjęcie uprawnień jest potwierdzone podpisem			

	pracownika?			
	Czy upoważnienia są aktualizowane, w miarę zachodzących potrzeb (np. w przypadku zmian wprowadzonych przepisami prawa)?			
	Jeśli nie, opisać dlaczego.			
	Czy zapewniono efektywne mechanizmy monitorowania zadań wykonywanych w ramach udzielonych upoważnień?			
<b>B. Cele i zarządzanie ryzykiem</b>				
5. Misja	Czy wskazano cele istnienia Pani/Pana jednostki/komórki organizacyjnej w postaci opisu misji?			
	Czy w komórce organizacyjnej misja jest uszczegółowiona względem misji jednostki/ministerstwa?			
6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	Czy cele działania, które mają charakter długoterminowy zostały zamieszczone w planie strategicznym lub innym dokumencie o tym charakterze?			
	Jeśli tak, to w jakim?			
	Czy cele ogólne, wynikające z ustaw i innych aktów prawa oraz innych dokumentów o charakterze strategicznym zostały dookreślone w celach szczegółowych?			
	Jeśli tak, to w jakich dokumentach (jakiej formie)?			

	<p>Czy plan pracy Pani/Pana komórki/jednostki zawiera szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zadania służące realizacji celów i zadań ogólnych,</li> <li>– wewnętrzne komórki org. odpowiedzialne za ich realizację,</li> <li>– zasoby (osobowe, rzeczowe, finansowe) przeznaczone do ich realizacji.</li> </ul> <p>Jeśli nie, proszę uzasadnić.</p>			
	<p>Czy w Pani/Pana komórce/jednostce prowadzony jest bieżący monitoring / ocena realizacji zadań za pomocą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mierzalnych wskaźników,</li> <li>– precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów.</li> </ul> <p>Jeśli tak opisać jakich, jeśli nie opisać dlaczego.</p>			
	<p>Czy zidentyfikowano zadania, które są krytyczne dla osiągnięcia celów działalności?</p> <p>Czy podlegają one ocenie?</p> <p>Jeśli tak, to w jakiej formie, a jeśli nie opisać dlaczego?</p>			
	<p>Czy z określoną częstotliwością ocenia się realizację wyznaczonych celów?</p> <p>Czy stan ich wykonania jest porównywany z planem?</p> <p>Jeśli nie – uzasadnić.</p>			
7. Identyfikacja ryzyka	<p>Czy przeprowadza Pani/Pan systematyczną identyfikację ryzyka?</p> <p>Jak często? (np. raz w roku, raz na pół roku).</p>			
	<p>Czy proces identyfikacji ryzyka jest udokumentowany?</p> <p>Jeśli nie, proszę uzasadnić.</p>			

	<p>Czy w razie istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Pani/Pana komórka/jednostka identyfikacja jest ponawiana?</p> <p>Jeśli nie, proszę uzasadnić.</p>			
8. Analiza ryzyka	<p>Czy zidentyfikowane ryzyka są poddawane ocenie, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa i możliwych skutków ich wystąpienia?</p>			
	<p>Czy wyniki analizy są dokumentowane?</p> <p>Jeśli nie, proszę uzasadnić.</p>			
	<p>Czy podjęła Pani/Pan próbę wyznaczenia poziomu ryzyka akceptowalnego dla jednostki (czyli stopień ryzyka, jaki komórka organizacyjna jest gotowa podjąć)?</p> <p>Jeśli nie, proszę uzasadnić.</p>			
	<p>Proszę wymienić obszary / procesy działania Pani/Pana komórki / jednostki, które narażone są na największe ryzyko.</p>			
	<p>Proszę wymienić obszary / procesy działania jednostek podległych i nadzorowanych przez Pani/Pana komórkę / jednostkę, które narażone są na największe ryzyko.</p>			
9. Reakcja na ryzyko	<p>Czy w stosunku do istotnego ryzyka określa Pani/Pan rodzaj reakcji? (np. redukcja, zatrzymanie-tolerowanie, przeniesienie, unikanie).</p>			
	<p>Jakie działania podejmuje Pani/Pan w celu ograniczania ryzyka do poziomu akceptowanego? Proszę podać liczbę porządkową z załączonej listy mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko oraz</p>			

	opisać inne (o ile występują)			
	Czy dokonuje się okresowo przeglądu istniejących mechanizmów (podjętych działań) ograniczających ryzyko? Jeśli tak to z jaką częstotliwością?			
	Czy dla danego ryzyka określa się osoby odpowiedzialne za zarządzanie tym ryzykiem ("właściciel ryzyka")?			
	Czy stosowana metodologia zarządzania ryzykiem jest zrozumiała dla kluczowych grup pracowników i tych, którzy włączeni są w proces zarządzania ryzykiem? Jeżeli nie, wskazać dlaczego?			
<b>C. Mechanizmy kontroli</b>				
10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	Czy zostały wdrożone procedury określające zasady kontroli zarządczej dla każdego procesu realizowanego przez Pani/Pana komórkę/jednostkę organizacyjną? Proszę wymienić procedury przyjęte w tym zakresie.			
	Czy działania kontrolne realizowane w ramach funkcji kierowniczych i nadzoru są opisane w wewnętrznych uregulowaniach prawnych? Jeżeli tak, to podać w jakich: regulaminie organizacyjnym, opisie stanowisk, czy w procedurach dotyczących funkcjonowania procesów?			

11. Nadzór	Czy udokumentowano zakres odpowiedzialności za kontrolę zarządczą na każdym szczeblu zarządzania? Jeżeli tak – jakim dokumentem?			
	Czy w przyjętych procedurach na rzecz realizacji zadań określono elementy kontroli zarządczej na każdym etapie realizacyjnym tych zadań?			
	Czy wewnętrzne procedury oraz przyjęte zasady w ramach tzw. dobrej praktyki – gwarantują wykonanie zadań w sposób efektywny?			
12. Ciągłość działalności	Czy w Pani/Pana komórce/jednostce organizacyjnej opracowano plan zarządzania kryzysem? Jeśli tak, proszę wskazać jakie rodzaje planów opisanych w 13 pkt. katalogu mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko?			
	Czy w wyniku analizy ryzyka zidentyfikowano czynniki mogące zagrozić ciągłości działalności kierowanej przez Panią/Pana komórki/jednostki organizacyjnej? Jeśli tak, proszę je opisać. Jeśli nie, proszę uzasadnić.			
	Czy W Pani/Pana komórce/jednostce istnieją mechanizmy służące zapewnieniu utrzymania ciągłości działalności komórki/jednostki? Jeśli tak – jakie (np. w zakresie zarządzania personelem – zastępstwa, plany urlopów itp.)?			



13. Ochrona zasobów	Czy zostały określone zasady dostępu do zasobów komórki/jednostki?			
	Jeśli tak, to w jaki sposób?			
13. Ochrona zasobów	Czy stosowane mechanizmy jednoznacznie przypisują i określają odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów?			
	Proszę przedstawić stosowane mechanizmy – wskazując liczbę porządkową z załączonej listy mechanizmów kontrolnych, ewentualnie opisać inne.			
14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	Czy istniejące mechanizmy kontroli zapewniają rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych?			
	Proszę wskazać odpowiednie instrukcje, procedury regulujące te kwestie.			
	Czy w Pani/Pana komórce/jednostce organizacyjnej prowadzony jest rejestr umów, zleceń, zamówień?			
	Czy dostęp do rejestru mają wyłącznie osoby upoważnione?			
	Czy realizowane są wyłącznie operacje finansowe i gospodarcze zatwierdzone przez osobę do tego upoważnioną?			
	Czy upoważnienia do zatwierdzania operacji udzielane pracownikom zawierają szczegółowy zakres i warunki zatwierdzania operacji przez danego pracownika?			
	Czy kluczowe obowiązki dotyczące prowadzenia, zatwierdzenia, rejestrowania i sprawdzania operacji			

	finansowych i gospodarczych są rozdzielone pomiędzy różne osoby? (np. żaden pojedynczy pracownik nie prowadzi wszystkich kluczowych etapów operacji).			
	Czy operacje finansowe i gospodarcze podlegają weryfikacji przed i po ich realizacji?			
15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	Czy zasoby komputerowe są wystarczające do efektywnego i terminowego wykonania pracy?			
	Czy wśród mechanizmów służących ochronie zasobów określono również mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych? Jeśli tak, proszę wskazać jakie? Jeśli nie, uzasadnić brak.			
	Czy w komórce/jednostce organizacyjnej przyjęto zasady i procedury przydzielania i cofania dostępu do poszczególnych zasobów (np. danych, sieci, aplikacji, systemów)? Jeśli nie, proszę uzasadnić.			
	Czy przydzielanie tych uprawnień jest dokumentowane?			
	Czy prowadzi się rejestr użytkowników i przydzielonego im dostępu?			
<b>D. Informacja i komunikacja</b>				
16. Bieżąca informacja	Czy w Pani/Pana komórce/jednostce zapewniono przepływ informacji potrzebnych do: – bieżącej realizacji zadań,			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oceny stanu realizacji zadań,</li> <li>– oceny zagrożeń związanych z funkcjonowaniem?</li> </ul>			
	<p>Jakie wykorzystuje się mechanizmy przekazywania informacji, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poczta elektroniczna,</li> <li>– bezpośrednie kontakty,</li> <li>– narady, konsultacje,</li> <li>– odprawy z kierownictwem,</li> <li>– okresowe raporty o stopniu realizacji zadań,</li> <li>– bieżące informacje o wydarzeniach mogących mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie obszaru działalności,</li> <li>– inne (wymienić)?</li> </ul>			
17. Komunikacja wewnętrzna	<p>Czy zasady współpracy pomiędzy wewnętrznymi komórkami organizacyjnymi na rzecz realizacji celów są:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– unormowane procedurą pisemną,</li> <li>– czy też przyjęto współpracę w oparciu o dobre praktyki?</li> </ul>			
	<p>Czy system komunikacji wewnętrznej zapewnia rozumienie przez pracowników sposobu w jaki ich obowiązki wpływają na realizację celów ogólnych i szczegółowych komórki/jednostki?</p>			
	<p>Czy przepływ informacji:</p>			

	<p>– szybkość i terminowość jej otrzymania,  – oraz jakość i kompletność,  umożliwiają prawidłowe wykonywanie zadań?  Jeśli nie, proszę wskazać przyczyny.</p>			
	<p>Czy określono zasady przekazywania informacji o stopniu wykonania zadań w kierowanych komórkach/jednostkach organizacyjnych?  Jeśli tak, kto raportuje, do kogo, w jakich okresach (kwartalnie, półrocznie)?  Jeśli nie, proszę opisać w jaki sposób monitoruje Pani/Pan wykonanie zadań / odchylenia od zamierzeń?</p>			
	<p>Jeżeli realizacja celów wymaga współpracy z innymi komórkami/jednostkami organizacyjnymi czy występują utrudnienia w procesie komunikacji?  W przypadku występowania utrudnień we współpracy z innymi komórkami/jednostkami organizacyjnymi, opisać jakie podejmowano działania na rzecz eliminacji trudności w tym przedmiocie?  Jeżeli nie podejmowano żadnych działań – opisać dlaczego.</p>			
18. Komunikacja zewnętrzna	<p>Czy kierowana przez Panią/Pana komórka/jednostka organizacyjna współpracuje z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na osiąganie jej celów i realizację zadań?</p>			
	<p>Czy Pani/Pana komórka/jednostka organizacyjna informuje podmioty zewnętrzne o zasadach wzajemnej komunikacji (np. o pracownikach uprawnionych do kontaktów, terminach i trybach załatwiania określonych spraw, sposobach przedstawiania swoich stanowisk i</p>			

	argumentów itp.)?			
	Czy w Pani/Pana komórce/jednostce organizacyjnej istnieją formalne zasady kontaktów pracowników z przedstawicielami podmiotów zewnętrznych?			
	Czy istniejący system komunikacji zapewnia kierowanie informacji przekazywanych przez podmioty zewnętrzne na odpowiedni szczebel zarządzania?			
	Czy zbierane są wszelkie skargi, sugestie, wnioski, pytania i czy są przekazywane odpowiednim komórkom organizacyjnym?			
	Czy kierownictwo komórki/jednostki organizacyjnej jest świadome liczby i charakteru skarg?			
	Czy istniejący system komunikacji pozwala Pani/Panu na właściwe i terminowe udzielanie odpowiedzi na informacje otrzymane od podmiotów zewnętrznych?			
	Czy w Pani/Pana komórce/jednostce organizacyjnej funkcjonują kanały przepływu informacji w przypadku wystąpienia nadużyć, oszustw?			
	O ile tak, to w jakiej formie (skrzynki informacyjnej, telefonicznie)?			
	Kogo informujemy, kto ma uprawnienia do podjęcia niezbędnych działań?			
<b>E. Monitorowanie i ocena</b>				

19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	Czy podejmuje Pani/Pan działania w celu oceny funkcjonowania poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej?			
	Czy ocena ta dokonywana jest w ramach bieżących obowiązków, czy okresowo?			
	Czy są podejmowane działania usprawniające system kontroli zarządczej w razie stwierdzenia słabości?			
	Jakie działania są podejmowane w przypadku stwierdzenia niedoskonałości w funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej?			
	Czy wpływały skargi – wnioski dotyczące terminowości i prawidłowości postępowania przy załatwianiu spraw w Pani/Pana komórce/jednostce organizacyjnej?			
	Jeżeli tak to:			
	– czy były one zasadne?			
	– czy podjęto działania naprawcze?			
	Jakie podjęto działania naprawcze?			
	Czy oprócz ocen własnych wykorzystuje Pani/Pan opinie, sugestie, uwagi innych osób i podmiotów (np. pracowników, podmiotów współpracujących, kontrolujących, audytorów) wskazujące na słabości w systemie kontroli zarządczej?			
Jeśli tak, proszę wskazać opinie, sugestie jakich partnerów służą eliminowaniu słabości, doskonaleniu procesu.				

20 Samoocena	Czy działalność (w tym system kontroli zarządczej) kierowanej przez Panią/Pana komórki/jednostki organizacyjnej poddawana jest okresowej samoocenie?			
	Jeżeli tak, to z jaką częstotliwością?			
	Czy uczestniczą w samoocenie:			
	-kierownicy,			
	-pracownicy.			
	Czy wyniki samooceny są dokumentowane?			
	Jeśli tak, to czy stosuje Pani/Pan samoocenę jako proces pozyskiwania wiedzy o działalności komórki/jednostki organizacyjnej?			
	Jeśli nie, proszę uzasadnić.			
	Czy zidentyfikowała Pani/Pan procesy krytyczne w działalności komórki/jednostki organizacyjnej, które w pierwszej kolejności powinny być poddane przeglądowi i ocenie?			
	Jeśli tak, proszę wymienić.			
	Jeśli nie, proszę uzasadnić.			
21.Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	Czy zdaniem Pani/Pana system kontroli zarządczej we własnej komórce/jednostce organizacyjnej zapewnia realizację celów zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy?			
	Jeśli tak, proszę uzasadnić.			
	Jeśli nie, proszę wskazać słabości.			

<p>Czy ocenia Pani/Pan system kontroli zarządczej w podległych i nadzorowanych komórkach/jednostkach organizacyjnych jako zapewniający realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy?</p> <p>Jeśli tak, proszę uzasadnić.</p> <p>Jeśli nie, proszę wskazać słabości.</p>			

Data i podpis .....  
kierownika komórki/jednostki organizacyjnej