

Analiza oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r. złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej

maj 2012

Opracowanie przygotowane przez Departament Audytu Sektora
Finansów Publicznych

I. Ogólna ocena funkcjonowania kontroli zarządczej

W terminie przewidzianym w art. 70 ust 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹, tj. do dnia 30 kwietnia 2012 r. ministrowie złożyli oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w zakresie kierowanych działów administracji rządowej za 2011 r. (dalej *oświadczenie*).

W związku z rozporządzeniami Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania:

- Ministra Administracji i Cyfryzacji (Dz. U. Nr 248, poz. 1479),
- Ministra Spraw Wewnętrznych (Dz. U. Nr 248, poz. 1491) oraz
- Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (Dz. U. Nr 248, poz. 1494)

zmieniła się odpowiedzialność tych ministrów za kierowane działy administracji rządowej (dalej *działy*). Oprócz zmiany w zakresie odpowiedzialności za *działy* dodatkowo zostało utworzone Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.

Za 2011 r. zostało złożonych 18 oświadczeń zawierających następującą ocenę kontroli zarządczej:

- **6 ministrów** (Skarbu Państwa, Rozwoju Regionalnego, Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Gospodarki oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego) złożyło oświadczenie potwierdzające, że w kierowanych przez nich działach w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza (w dziale I oświadczenia zaznaczono **część A**),
- **12 ministrów** złożyło oświadczenie o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w ograniczonym zakresie zgłaszając zastrzeżenia oraz podając planowane działania służące poprawie funkcjonowania kontroli zarządczej (w dziale I oświadczenia zaznaczono **część B**),
- nie zostało złożone **żadne** oświadczenie mówiące o braku adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej (**część C** w dziale I oświadczenia).

Porównanie *oświadczeń* z ubiegłego i bieżącego roku wskazuje, że ocena kontroli zarządczej na najwyższym poziomie (A) dotyczy tych samych 5 ministerstw. Do grupy tej w 2011 r. dołączyło Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pozostałe ministerstwa – podobnie jak w minionym roku - wskazały na ograniczone funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Oceny takiej dokonało także nowo powstałe Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.

II. Źródła informacji, na podstawie których przygotowano oświadczenia

Zwraca uwagę fakt, że w zdecydowanej większości ministerstw do przygotowania *oświadczeń* wykorzystano wszystkie źródła informacji wskazane we wzorze tego dokumentu, tj.:

- monitoring realizacji celów i zadań,
- samoocenę kontroli zarządczej przeprowadzoną z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych²,
- proces zarządzania ryzykiem,
- audyt wewnętrzny,
- kontrole wewnętrzne,
- kontrole zewnętrzne.

W zaledwie trzech przypadkach źródłem informacji o stanie kontroli zarządczej nie była samoocena i zarządzanie ryzykiem. Należy jednak podkreślić, że niewskazanie tego źródła wynikało np. z niepełnego wdrożenia i sformalizowania procesu zarządzania ryzykiem we wszystkich

¹ Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

² *Standardy* stanowią załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84).

jednostkach podległych lub nadzorowanych, braku dostatecznego udokumentowania procesu samooceny lub jej nieprzeprowadzenie w oparciu o standardy kontroli zarządczej.

W większości *oświadczeń* (13 przypadków) wskazywano także na dodatkowe źródła informacji, na podstawie których dokonano oceny stanu kontroli zarządczej. Były to między innymi:

- oświadczenia dyrektorów komórek organizacyjnych w ministerstwach,
- oświadczenia złożone przez kierowników jednostek nadzorowanych lub podległych w działach kierowanych przez poszczególnych ministrów,
- sprawozdania z wykonania planu działalności,
- sprawozdania roczne Komitetu Audytu,
- wyniki przeglądu zarządzania realizowanego w ramach systemu zarządzania jakością,
- ocena systemu zabezpieczenia ochrony informacji niejawnych,
- informacje o realizacji budżetu w 2011 r.,
- informacje z realizacji zadań planowych i doraźnych kontroli resortowych,
- analizy skarg i wniosków.

III. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2011 r.

W przypadku 6 *oświadczeń* zawierających najwyższą ocenę kontroli zarządczej (na poziomie A) nie wskazano na żadne zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej, a za co za tym idzie nie podano działań mających na celu jej usprawnienie.

Z jednym wyjątkiem, o którym mowa poniżej, nie podano także działań podjętych w roku poprzednim, mających na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej. Wynikało z faktu, że również w 2010 r. ci sami ministrowie ocenili funkcjonowanie kontroli zarządczej w kierowanych przez siebie *działach* na najwyższym poziomie.

W przypadku Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – wspomniany wyjątek - wskazano natomiast na podjęte działania, które wpłynęły na poprawę stanu kontroli zarządczej, umożliwiając tym samym złożenie *oświadczenia* na najwyższym poziomie oceny.

Biorąc pod uwagę cele kontroli zarządczej określone w art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych podstawowe zastrzeżenia wskazane w *oświadczeniach* dotyczyły, m. in.:

1. W zakresie zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi:
 - opóźnienia w wydawaniu aktów wykonawczych do ustaw,
 - niezgodność działania z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
 - naruszenia prawa Unii Europejskiej,
 - zaległości w sprawach z orzecznictwa administracyjnego,
2. W zakresie skuteczności i efektywności działania:
 - brak jednolitego systemu wyznaczania celów, zadań i mierników oraz ich monitorowania w jednostkach w dziale,
 - nieosiągnięcie wszystkich celów zaplanowanych na 2011 r.,
 - niejednolite monitorowanie i ocena skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej w różnych strukturach resortu,
 - niewystarczający nadzór nad jednostkami w działach.
3. W zakresie ochrony zasobów:
 - uchybienia w zabezpieczeniach informatycznych i majątku,
 - niska świadomość pracowników co do zabezpieczenia dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych.

4. W zakresie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania:

- brak lub niewystarczające rozwiązania z zakresu przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania.

5. W zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji:

- trudności w zapewnieniu efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- niedostateczna komunikacja wewnętrzna w jednostce.

6. W zakresie zarządzania ryzykiem:

- brak zidentyfikowanych ryzyk i opracowanej polityki zarządzania ryzykiem,
- brak formalnego systemu zarządzania ryzykiem i regulacji wewnętrznych w tym zakresie w jednostkach w dziale,
- brak dostatecznego dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem,

Zgłaszano także inne zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej, w tym:

- brak pełnych, sformalizowanych procedur funkcjonowania kontroli zarządczej,
- nieprzeprowadzenie lub nieudokumentowanie przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej,
- niską świadomość pracowników w zakresie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem.

Nie zostały zgłoszone żadne zastrzeżenia dotyczące wiarygodności sprawozdań.

Szczegółowe zestawienie zastrzeżeń dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej oraz planowanych działań na 2012 r. wskazanych w *oświadczeniach* zawiera **załącznik** do niniejszej analizy.

IV. Działania podjęte w 2011 r. służące poprawie funkcjonowania kontroli zarządczej

Działania podejmowane w 2011 r. przez ministrów kierujących *działami* miały na celu przede wszystkim uporządkowanie i sformalizowanie dotychczasowych rozwiązań oraz wypracowanie docelowego kształtu funkcjonowania kontroli zarządczej. Poszczególni ministrowie podejmowali także działania w odpowiedzi na zidentyfikowane słabości kontroli zarządczej.

Wśród najczęściej podejmowanych działań znalazły się:

- wprowadzenie formalnych procedur kontroli zarządczej,
- opracowanie i wdrożenie regulacji wewnętrznych/procedur z zakresu zarządzania ryzykiem w odniesieniu wyznaczonych do celów i zadań,
- opracowanie wewnętrznych regulacji w zakresie monitorowania i oceny skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej,
- przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej,
- przeprowadzenie szkoleń z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem,
- podjęcie działań organizacyjnych i wzmocnienie nadzoru nad terminowym przygotowywaniem projektów aktów wykonawczych do ustaw,
- działania zmierzające do zwiększenia bezpieczeństwa zasobów informatycznych,
- opracowanie kwestionariuszy i przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej.

Jednocześnie podkreślano, że działania powyższe w dużej mierze odnosiły się do koordynacji wdrażania rozwiązań z zakresu kontroli zarządczej w jednostkach podległych lub nadzorowanych.

V. Działania planowane na 2012 r. służące poprawie funkcjonowania kontroli zarządczej

Ministrowie, którzy w złożonych *oświadczeniach* zgłosili zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w ubiegłym roku przedstawili jednocześnie działania, które zostaną podjęte w 2012 r. w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, w tym między innymi:

1. w odniesieniu do całego *działu/działów*:
 - wprowadzenie jednolitych, sformalizowanych regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem, monitorowania i oceny skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej,
 - doskonalenie procedury planowania oraz podejmowania działań zaradczych w sytuacji zidentyfikowanych zagrożeń dla realizacji celów,
 - doskonalenie systemu formułowania celów, zadań i mierników,
 - wzmocnienie monitoringu realizacji celów i zadań poprzez zwiększenie efektywności działań nadzorczych,
 - dokonanie odpowiednich zmian w regulacjach wewnętrznych w celu dostosowania podejmowanych działań do obowiązujących przepisów prawa i procedur wewnętrznych,
 - poprawę efektywności i skuteczności wewnętrznego przepływu informacji,
 - przeprowadzenie ankiet wśród klientów,
 - wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego elektroniczny obieg dokumentów.
2. w odniesieniu do jednostek podległych lub nadzorowanych:
 - wprowadzenie systemu zarządzania przez cele oraz ujednoczenie celów głównych poszczególnych grup jednostek,
 - opracowanie procedur zarządzania ryzykiem i prowadzenie systematycznej oceny kontroli zarządczej przez audyt wewnętrzny danej jednostki,
 - poprawę warunków funkcjonowania jednostek poprzez dążenie do skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (prawidłowego przepływu informacji),
 - opracowanie wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej i przeprowadzenie formalnego procesu samooceny kontroli zarządczej.

VI. Wnioski ogólne

W pierwszej kolejności należy podkreślić to, że w zdecydowanej większości **zostały zrealizowane zaplanowane działania służące poprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w 2011 r.**

Szczególny nacisk położono na zakończenie opracowywania i formalnego zatwierdzania aktów prawa wewnętrznego (zarządzeń) regulujących ogólne zasady systemu kontroli zarządczej w ministerstwach lub *działach* kierowanych przez poszczególnych ministrów. Osobną grupę zagadnień, którym poświęcono szczególnie dużo uwagi, były kwestie dotyczące **zarządzania ryzykiem**. W tym zakresie zostały sformułowane zarówno szczegółowe rozwiązania organizacyjne, jak i podjęto działania zmierzające do identyfikacji, analizy oraz oceny ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów. Prace podjęte w tym zakresie mają zmierzać do wypracowania ostatecznego kształtu polityki zarządzania ryzykiem w poszczególnych *działach*.

W przeważającej liczbie oświadczeń znajduje także potwierdzenie fakt przeprowadzenia **samooceny kontroli zarządczej**, przy czym sygnalizowano konieczność objęcia samooceną wszystkich jednostek podległych lub nadzorowanych. Dokonano także przeglądu i aktualizacji istniejących procedur wewnętrznych, stanowiących dokumentację kontroli zarządczej.

Podsumowując, informacje zawarte w *oświadczeniach*, które były składane w 2012 r. po raz drugi, wskazują na stopniowe przechodzenie od etapu organizacyjnego i porządkującego do stosowania przyjętych rozwiązań w praktyce. Należy założyć, że dopiero kolejne lata dadzą możliwość

sprawdzenia, czy przyczyniają się one do poprawy funkcjonowania jednostek skutkującego osiągnięciem zaplanowanych celów.

Załącznik:

Zestawienie informacji z oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r. złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej.

**Zestawienie informacji z oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2011 r.
złożonych przez ministrów kierujących działami administracji rządowej**

Lp.	Ministerstwo	Ocena kontroli zarządczej	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej	Działania planowane na 2012 r.
1.	Kultury i Dziedzictwa Narodowego	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
2.	Skarbu Państwa	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
3.	Rozwoju Regionalnego	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
4.	Rolnictwa i Rozwoju Wsi	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
5.	Gospodarki	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
6.	Nauki i Szkolnictwa Wyższego	A	brak zastrzeżeń	nie dotyczy
7.	Obrony Narodowej	B	<ul style="list-style-type: none"> - w procesie osiągnięcia celów i realizacji zadań zarządzanie ryzykiem przeprowadzane było w sposób niejednolity, różny w poszczególnych strukturach resortu - monitorowanie i ocena skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej przeprowadzane było w sposób niejednolity, różny w poszczególnych strukturach resortu 	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie dla całego resortu jednolitych, sformalizowanych regulacji w zakresie: zarządzania ryzykiem, monitorowania i oceny skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej - zorganizowanie szkoleń z zakresu kontroli zarządczej dla kadry kierowniczej, dowódców rodzajów sił zbrojnych, dowódców poziomu strategiczno-operacyjnego, osób koordynujących działania w zakresie kontroli zarządczej w pionach funkcyjnych oraz pozostałych osób zajmujących się

				obszarem kontroli zarządczej
8.	Środowiska	B	<ul style="list-style-type: none"> - brak kompleksowego zarządzania przez cele - opóźnienia z zakresu tworzenia aktów prawnych oraz naruszenia prawa Unii Europejskiej - zaległości w sprawach z zakresu orzecznictwa administracyjnego - niewystarczający nadzór nad jednostkami podległymi lub nadzorowanymi - niewystarczające rozwiązania w zakresie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania 	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie systemu zarządzania przez cele oraz ujednoczenie celów głównych poszczególnych grup jednostek - opracowanie i wdrożenie harmonogramu i planu działań w celu nadrobienia opóźnień w legislacji oraz wzmocnienie nadzoru Kierownictwa w tym zakresie - przedstawienie planu poprawy w zakresie zaległości z zakresu orzecznictwa administracyjnego - opracowanie i wdrożenie zasad nadzoru nad jednostkami podległymi lub nadzorowanymi - wprowadzenie rozwiązań systemowych minimalizujących ryzyko zagrożeń korupcyjnych
9.	Sportu i Turystyki	B	<ul style="list-style-type: none"> - zastrzeżenia budzi stopień wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym zgodnie z wymogami określonymi w przepisach wewnętrznych - brak pełnej regulacji wewnętrznej dotyczącej zarządzania ryzykiem w niektórych jednostkach podległych lub nadzorowanych 	<ul style="list-style-type: none"> - pełne wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym - wzmocnienie koordynacji funkcjonowania kontroli zarządczej zgodnie z przyjętymi regulacjami wewnętrznymi w jednostkach podległych lub nadzorowanych, w szczególności w zakresie opracowania procedur zarządzania ryzykiem i prowadzenia systematycznej oceny kontroli zarządczej przez audyt wewnętrzny danej jednostki
10.	Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej	B	<ul style="list-style-type: none"> - nieosiągnięcie wszystkich celów zaplanowanych na rok 2011 - niezakończenie formalizowania systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach podległych lub nadzorowanych 	<ul style="list-style-type: none"> - dopracowanie systemu monitorowania celów realizowanych przez komórki organizacyjne oraz jednostki w działach - doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem - zakończenie procesu wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach w działach
11.	Spraw Zagranicznych	B	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczone funkcjonowanie zarządzania ryzykiem - trudności w zapewnieniu efektywności i skuteczności przepływu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> - dalsze wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem - wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego obieg dokumentów
12.	Spraw Wewnętrznych	B	<ul style="list-style-type: none"> - w ministerstwie oraz jednostkach podległych 	<ul style="list-style-type: none"> - pełne wdrożenie wszystkich obowiązujących

			<p>lub nadzorowanych nie funkcjonowało lub funkcjonowało z zastrzeżeniami zarządzanie i samoocena kontroli zarządczej</p> <ul style="list-style-type: none"> - dopracowania wymagają <i>mechanizmy kontroli</i> w zakresie aktualizacji bądź opracowania i dopracowania oraz wdrożenia procedur wewnętrznych we wszystkich standardach, <i>informacja i komunikacja</i> w zakresie doskonalenia istniejących rozwiązań oraz <i>środowisko wewnętrzne</i> w zakresie racjonalizacji struktur organizacyjnych 	<p>standardów kontroli zarządczej</p> <ul style="list-style-type: none"> - zobowiązanie kierowników jednostek podległych i nadzorowanych do wdrożenia wszystkich obowiązujących standardów kontroli zarządczej, w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wdrożenie sformalizowanego (udokumentowanego) systemu zarządzania ryzykiem ▪ przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej ▪ opracowanie i aktualizacja procedur wewnętrznych w obszarze wszystkich standardów kontroli zarządczej
13.	Edukacji Narodowej	B	<ul style="list-style-type: none"> - niejednolity system formułowania celów, zadań i mierników oraz system ich monitorowania w jednostkach w dziale - niezakończony proces opracowania i wdrożenia jednolitej metodyki zarządzania ryzykiem 	<ul style="list-style-type: none"> - doskonalenie systemu formułowania celów, zadań i mierników oraz systemu ich monitorowania - wdrożenie jednolitej metodyki zarządzania ryzykiem w dziale
14.	Zdrowia	B	<ul style="list-style-type: none"> - zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi – opóźnienia w wydawaniu aktów wykonawczych do ustaw (13 na 122 wydane akty wykonawcze) - skuteczność i efektywność działania – brak jednolitego wyznaczania i monitorowania celów i zadań w jednostkach w dziale - ochrona zasobów - uchybienia w zabezpieczeniach informatycznych i majątku - brak formalnego systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach w dziale 	<ul style="list-style-type: none"> - wzmocnienie nadzoru nad terminowym przygotowywaniem przez komórki organizacyjne projektów aktów wykonawczych - przygotowanie wzoru planu działalności dla jednostek podległych w dziale w celu ujednoczenia systemu wyznaczania i monitorowania celów i zadań oraz kontynuacja prac w zakresie wdrażania w jednostkach podległych jednolitego systemu wyznaczania i monitorowania celów i zadań - zwiększenie bezpieczeństwa zasobów informatycznych jednostek podległych poprzez wdrożenie zaleceń Ministra Administracji i Cyfryzacji, - określenie dla jednostek w dziale wspólnej metodyki zarządzania ryzykiem

15.	Pracy i Polityki Społecznej	B	<ul style="list-style-type: none"> - zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi - skuteczność i efektywność działania - efektywność i skuteczność przepływu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> - dostosowanie działań do zgodności z przepisami prawa poprzez aktualizację procedur wewnętrznych - wzmocnienie monitoringu realizacji celów i zadań poprzez zwiększenie efektywności działań nadzorczych w odniesieniu do celów i zadań oraz jednostek podległych i nadzorowanych - poprawa skuteczności wewnętrznego obiegu informacji oraz z podmiotami zewnętrznymi
16.	Sprawiedliwości	B	<ul style="list-style-type: none"> - <u>sądy powszechne</u>: <ul style="list-style-type: none"> ▪ brak pełnych, sformalizowanych procedur funkcjonowania kontroli zarządczej ▪ brak procesu zarządzania ryzykiem, w szczególności procesu identyfikacji i oceny ryzyka, kompletności dokumentacji lub dopiero wdrażanie tego procesu ▪ niedostateczne udokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem lub też zupełny brak takiej dokumentacji ▪ brak dostatecznego udokumentowania procesu samooceny kontroli zarządczej lub jej nieprzeprowadzenie ▪ niska świadomość pracowników w zakresie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem, brak czynności związanych z podnoszeniem tej świadomości ▪ niewystarczająca ilość szkoleń z zakresu kontroli zarządczej ▪ sposób realizacji poszczególnych standardów, np. „Środowisko wewnętrzne” w zakresie niewystarczającej ilości szkoleń zawodowych związanych z działalnością merytoryczną; „Informacja i komunikacja” w zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji wewnętrznej ▪ brak opracowanych zasad etycznego postępowania dla pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>sądy powszechne</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kontynuacja działań zakresie wdrażania i aktualizacji procedur wewnętrznych stanowiących dokumentację kontroli zarządczej i uzupełnienie o brakujące elementy ▪ analiza procesu zarządzania ryzykiem oraz wprowadzenie niezbędnych zmian, w tym wdrożenie systemu komputerowego wspomagającego zarządzanie ryzykiem ▪ analiza rejestrów ryzyka pod kątem dostosowania go do funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych w sądach oraz kwartalne analiza ryzyka w zakresie zadań przyjętych do realizacji ▪ poprawa skuteczności i efektywności działania poprzez ustalenie systemu celów i zadań dla sądów oraz poprawa monitorowania ich realizacji ▪ poprawa warunków funkcjonowania jednostek poprzez dążenie do skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (prawidłowego przepływu informacji) ▪ wzmocnienie nadzoru nad podległymi jednostkami w zakresie kontroli zarządczej ▪ powołanie zespołu do spraw wspomagania w sprawowaniu kontroli zarządczej; utworzenie stanowiska ds. kontroli zarządczej i analizy ryzyka ▪ opracowanie i wdrożenie formalnych zasad etycznego postępowania ▪ wdrożenie pisemnych procedur dotyczących

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ stwierdzone podczas kontroli zewnętrznych i wewnętrznych naruszenia obowiązujących przepisów i procedur wewnętrznych - <u>inne jednostki:</u> ▪ brak pełnego udokumentowania systemu kontroli zarządczej ▪ brak sformalizowanych procedur i dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem ▪ niezakończenie procesu opracowywania polityki bezpieczeństwa lub brak polityki bezpieczeństwa ▪ niewystarczająca świadomość pracowników odnośnie funkcjonowania kontroli zarządczej ▪ niska świadomość pracowników co do zabezpieczenia dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych ▪ niedostateczna komunikacja wewnętrzna w jednostce ▪ niedostateczne monitorowanie systemu kontroli zarządczej 	<p>polityki bezpieczeństwa informacji, zarządzania systemami informatycznymi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opracowanie wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej i przeprowadzenie formalnego procesu samooceny kontroli zarządczej ▪ podnoszenie świadomości pracowników co do roli kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem, zwłaszcza poprzez szkolenia wewnętrzne dla pracowników sądów ▪ wdrażanie programu informatycznego wspomagającego proces nadzoru i zarządzanie ryzykiem Risk Manager, wdrażanie elektronicznego obiegu dokumentów (EOD) - <u>inne jednostki:</u> ▪ opracowanie i wdrożenie formalnych procedur usprawniających kontrolę zarządczą ▪ szkolenie pracowników w zakresie kontroli zarządczej ▪ opracowanie i wdrożenie polityki bezpieczeństwa ▪ wdrożenie formalnego systemu zarządzania ryzykiem ▪ przeprowadzenie identyfikacji i analizy ryzyka w odniesieniu do założonych celów i realizowanych zadań, stworzenie rejestrów ryzyk i podejmowanie odpowiednich do ryzyka działań ▪ przeprowadzenie formalnego procesu samooceny kontroli zarządczej ▪ zapoznanie pracowników ze środkami stosowanymi w celu zabezpieczenia dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych oraz z istotnymi mechanizmami kontroli dotyczącymi operacji finansowych i gospodarczych ▪ cykliczne spotkania z pracownikami, zwiększenie przepływu informacji poprzez przekazywanie pracownikom ustnych ustaleń z narad
--	--	--	---	--

				<p>kierownictwa jednostki</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opracowanie karty oceny kompetencji pracowników ▪ opracowanie procedury antymobbingowej
17.	Administracji i Cyfryzacji	B	<ul style="list-style-type: none"> - brak zidentyfikowanych ryzyk i opracowanej polityki zarządzania ryzykiem - brak określonej misji i wizji ministerstwa oraz celów strategicznych - nieprzeprowadzenie samooceny - trudności w komunikacji i przepływie informacji ze względu na brak własnej siedziby - brak zapewnienia właściwej ochrony zasobów ministerstwa, w tym zasobów księgowych i rzeczowych oraz zasobów ludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> - wydanie wewnętrznych aktów prawnych dotyczących spraw dotychczas nieuregulowanych, a wymagających sformalizowania - opracowanie kompleksowej polityki zarządzania ryzykiem w ministerstwie - określenie i zatwierdzenie wizji i misji ministerstwa i sprecyzowanie celów strategicznych - przeniesienie pracowników do wspólnej siedziby co wpłynie na poprawę komunikacji i zapewni sprawny przepływ informacji - przeprowadzenie procesu samooceny wśród dyrektorów i biur oraz losowo wybranych pracowników - wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów we wszystkich komórkach organizacyjnych
18.	Finansów	B	<ul style="list-style-type: none"> - brak planowania działalności i monitorowania realizacji celów i zadań oraz wdrożenia zarządzania ryzykiem w całym resorcie - rozbieżności w planowanych i osiągniętych wartościach mierników określających stopień realizacji celów wskazanych w Planie działalności Ministra Finansów na 2011 r. - negatywna ocena NIK w zakresie wdrażania budżetu państwa w układzie zadaniowym w zakresie panowania (w 2011 r.) oraz monitorowania i sprawozdawczości (w 2011 r.) 	<ul style="list-style-type: none"> - pełne wdrożenie rozwiązań przewidzianych w przepisach wewnętrznych z zakresu planowania i monitorowania realizacji celów oraz powiązanego z nimi zarządzania ryzykiem