

## **1.5. ZESPÓŁ DS. SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

Po zapoznaniu się z Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) zespół ds. kontroli zarządczej dokonał oceny zgodności stanu kontroli zarządczej w AM z postanowieniami ww. komunikatu. W wyniku oceny stwierdzono konieczność:

- szkolenia kierowników pionów i jednostek organizacyjnych w zakresie wymagań Ministerstwa Finansów
- wyznaczenia i przeszkolenia osób z poszczególnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za nadzór nad systemem kontroli zarządczej w jednostce
- opracowania metody identyfikacji i oceny ryzyka
- identyfikacji i oceny ryzyka przez kierowników pionów i jednostek organizacyjnych
- wyznaczenia ryzyk strategicznych dla AM
- sporządzenia sprawozdania z działalności pionów i jednostek za rok 2011
- przygotowania planów działalności na rok 2012 dla pionów i jednostek
- opracowania i przekazania do jednostek ankiety samooceny w jednostce na szczeblu kierowników pionów i jednostek oraz samodzielnych stanowisk
- opracowania wyników ankiety samooceny obejmującej szczebel kierowników pionów i jednostek oraz samodzielne stanowiska
- opracowania procedury identyfikacji i oceny ryzyka w ramach systemu
- opracowania procedury kontroli zarządczej w ramach systemu zarządzania jakością
- przygotowania dla JM Rektora oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w AM
- publikacji zatwierdzonego przez JM Rektora oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w AM na stronie BIP AM

### **1.5.1. Szkolenia z zakresu systemu kontroli zarządczej**

W roku 2011 przeprowadzono 1 szkolenie dla wszystkich kierowników pionów i jednostek organizacyjnych w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Ponadto zorganizowano 3 szkolenia dla pracowników wyznaczonych przez kierowników jednostek i pionów do współpracy z zespołem z zakresu:

- metody identyfikacji i oceny ryzyka
- sporządzenia sprawozdania z działalności pionów i jednostek za rok 2011 oraz przygotowania planów działalności na rok 2012 dla pionów i jednostek
- sporządzenia ankiety samooceny w jednostce na szczeblu kierowników pionów i jednostek oraz samodzielnych stanowisk

Trzech członków zespołu ds. kontroli zarządczej uczestniczyło w specjalistycznym szkoleniu „Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych” organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków, jeden członek zespołu uczestniczył w szkoleniu pt: „Realizacja kontroli zarządczej wraz z identyfikacją ryzyka w placówce oświatowej”.

W roku 2012 planowane są szkolenia:

- dla pracowników z zakresu sporządzania ankiety samooceny,
- dla kierowników jednostek organizacyjnych i pionów oraz osób wyznaczonych do współpracy z zespołem ds. kontroli zarządczej z zakresu procedur kontroli zarządczej i oceny ryzyka
- dla auditorów ISO z zakresu prowadzenia auditu systemu kontroli zarządczej.

### **1.5.2. Identyfikacja i ocena ryzyka**

Zgodnie z założeniami określonymi w standardach kontroli zarządczej zespół opracował metodę identyfikacji ryzyk przyjmując za punkt odniesienia cele i procesy realizowane przez uczelnię. Określono obszary oraz zadania pozostawiając jednostkom organizacyjnym uczelni możliwość zidentyfikowania ryzyk oraz istniejących mechanizmów kontroli wewnętrznej. Analiza ryzyka polegająca na oszacowaniu prawdopodobieństwa jego występowania i określeniu potencjalnych skutków, pozwoliła na zdefiniowanie poziomu ryzyka. W przypadku ryzyka na poziomie nieakceptowalnym skutkowało to zdefiniowaniem ewentualnych działań korygujących, w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Zespół dokonując analizy otrzymanych z jednostek danych zdecydował o zdefiniowaniu ewentualnych działań korygujących dla ryzyk występujących na tak zwanym progu pomiędzy akceptowalnym i nieakceptowalnym poziomem, czyli dla wartości równej 12.

### **Opracowanie wersji zbiorczej ryzyk strategicznych dla uczelni**

Biorąc pod uwagę uwarunkowania funkcjonowania uczelni, jej misję oraz cele zespół sporządził propozycję ryzyk strategicznych wraz z odpowiedzią na ryzyko. Wybór ryzyk strategicznych został dokonany na podstawie analizy ryzyk określonych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Ponadto definiując ryzyka strategiczne, zespół wziął pod uwagę te obszary i zadania, w ramach których ryzyka określone na poziomie progu akceptowalności stanowić mogłyby istotne zagrożenie w bieżącej działalności uczelni. Ryzyka strategiczne zostały omówione, zweryfikowane i zatwierdzone przez JM Rektora.

### **1.5.3. Samoocena**

Zespół ds. kontroli zarządczej opracował kwestionariusz samooceny obejmujący pięć standardów kontroli zarządczej tj.:

- I – Środowisko wewnętrzne
  - Przestrzeganie wartości etycznych
  - Kompetencje zawodowe
  - Strukturę organizacyjną
  - Delegowanie uprawnień
- II - Cele i zarządzanie ryzykiem
  - Misję
  - Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocenę ich realizacji
  - Identyfikację ryzyka
  - Analizę ryzyka
  - Reakcję na ryzyko
- III - Mechanizmy kontroli
  - Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej
  - Nadzór nad systemem kontroli zarządczej

- Ciągłość działalności jednostki
- Ochronę zasobów
- Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych
- Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych
- IV- Informację i komunikację
  - Bieżącą informację
  - Komunikację wewnętrzną
  - Komunikację zewnętrzną
- V - Monitorowanie i ocenę
  - Monitorowanie systemu kontroli zarządczej
  - Samoocenę
  - Audyt wewnętrzny
  - Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

Kwestionariusz skierowany był do kierowników pionów i jednostek oraz samodzielnych stanowisk. Opracowane wyniki wskazują iż istnieje potrzeba:

- opracowania standardów postępowania etycznego dla pracowników AM
- sporządzenia regulaminów organizacyjnych dla jednostek organizacyjnych, które ich nie posiadają
- uaktualnienia dla pracowników niebędących nauczycielami i sporządzenia kart obowiązków i uprawnień dla pracowników dydaktycznych uczelni
- wdrożenia procedury kontroli zarządczej
- wdrożenia intranetu w celu poprawy komunikacji wewnętrznej.

Wyniki kwestionariusza wskazują również na potrzebę doprecyzowania pytań do adresatów i sporządzenia osobnych ankiet dla stanowisk kierowniczych, samodzielnych stanowisk oraz pracowników niższego szczebla.

Z uwagi na to, że niektórzy kierownicy pionów i jednostek organizacyjnych odmówili opracowania ankiety samooceny niezbędne wydaje się wsparcie władz uczelni w tym zakresie.

#### **1.5.4. Opracowanie formularza do planu i sprawozdania z działalności AM w oparciu o rozporządzenie Ministra Finansów**

W związku z Rozporządzeniem Ministra Finansów w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania z dnia 29 września 2010 r. (Dz.U. z 2010 nr 187 poz. 1254), zespół ds. kontroli zarządczej przygotował wzory planu działalności i sprawozdania z jego wykonania. Kierownicy pionów i komórek organizacyjnych przesłali do zespołu sprawozdania z realizacji planu za rok 2011w podległej jednostce oraz plan działalności na rok 2012, wraz z określonymi kryteriami realizacji celów oraz osobami odpowiedzialnymi. Podczas analizy planów na rok 2012 zespół ds. kontroli zarządczej dostrzegł potrzebę wyjaśnienia i doprecyzowania kryteriów realizacji celów. Stopień realizacji celów będzie przedmiotem oceny podczas najbliższych auditów systemu zarządzania jakością.

JM Rektor na spotkaniu z zespołem ds. kontroli zarządczej określił plan działalności AM na rok 2012 wyznaczając 7 głównych celów do realizacji.

Na podstawie zatwierzonego planu działalności AM, ryzyk strategicznych oraz zidentyfikowanych słabości systemu kontroli zarządczej, zespół ds. kontroli zarządczej opracował ramowy harmonogram prac przy wdrażaniu i doskonaleniu systemu kontroli zarządczej w AM w roku 2012.

#### **1.5.5. Przygotowanie dla JM Rektora oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w AM**

W związku z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. z 2010 r. Nr 238; poz. 1581) oraz na podstawie informacji z:

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- wyniku audytu wewnętrznego,
- wyników kontroli wewnętrznych,
- wyników kontroli zewnętrznych,
- wyników audytu systemu zarządzania jakością przedstawionych przez zewnętrzną jednostkę certyfikującą oraz wyników ocen zewnętrznych.

Zespół ds. kontroli zarządczej 20.02.2012r. przygotował projekt oświadczenia o stanie kontroli zarządczej i przedstawił JM Rektorowi do zatwierdzenia.

Dnia 22 lutego 2012r zatwierdzone oświadczenie zostało wysłane do Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej oraz zamieszczone na stronie BIP Akademii Morskiej.

#### **Podsumowanie**

Zespół ds. kontroli zarządczej zidentyfikował następujące niezgodności dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w 2011 roku:

- brak sformalizowania niektórych obszarów działalności jednostki procedurami wewnętrznymi
- brak pełnych sformalizowanych procedur funkcjonowania kontroli zarządczej niewłaściwie zdefiniowane kryteria i wskaźniki oceny celów
- brak skutecznego bieżącego monitoringu realizacji celów i zadań
- luki w polityce bezpieczeństwa
- brak formalnie określonych zasad w zakresie etycznego postępowania dla pracowników
- objęcie samooceną tylko najwyższego i średniego szczebla zarządzania
- brak sformalizowanych procedur zarządzania ryzykiem

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

- Dostosowanie działania jednostki do zgodności z nowopowstającymi przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi
- Opracowanie i wdrożenie procedur funkcjonowania kontroli zarządczej

- Poprawa efektywności i skuteczności działania poprzez jasne określenie kryteriów i wskaźników realizacji celów
- Uzupelnienie polityki bezpieczeństwa o brakujące obszary ochrony zasobów
- Opracowanie zasad w zakresie etycznego postępowania dla pracowników Akademii Morskiej
- Opracowanie brakujących wzorów ankiet samooceny i objęcie oceną poszczególnych grup odbiorców
- Opracowanie i wdrożenie formalnych procedur zarządzania ryzykiem
- Przeprowadzenie szkolenia dla pracowników z zakresu kontroli zarządczej
- Przeprowadzenie szkolenia dla auditorów systemu zarządzania jakością z zakresu prowadzenia auditów oceny skuteczności systemu kontroli zarządczej
- Ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w ramach przeprowadzanych auditów systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001

#### **Zespół ds. systemu kontroli zarządczej**