

Proces samooceny kontroli zarządczej na przykładzie Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu w latach 2011-2013

Autorzy: Łukasz Makowski, Karina Talabska, Anna Lach-Głogiewicz

Abstrakt:

Utrzymanie właściwego stanu kontroli zarządczej w jednostce wymaga, poza bieżącym monitorowaniem, przeprowadzania jej okresowego przeglądu i oceny. Dobrą formą samooceny dla jednostek nie dysponujących dużymi zasobami osobowymi i technicznymi jest kwestionariusz samooceny. PSSE w Raciborzu wdrażająca kontrolę zarządczą od 2011 r. prowadzi samoocenę kontroli zarządczej w formie kwestionariusza, który zawiera 59 pytań pogrupowanych w 5 obszarach odpowiadających grupom standardów zaproponowanym przez Ministra Finansów. Samoocena kontroli zarządczej PSSE w Raciborzu w latach 2011-2013 przeprowadzona była zgodnie z sugestiami zarządzenia Ministra Finansów w tym zakresie. W wyniku samooceny z lat 2011-2013 uznać można, iż ogół działań podjętych przez kierownictwo PSSE w Raciborzu zapewnia realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy z uwzględnieniem niedociągnięć wymienionych w aktualnym oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej.

Reasumując, w artykule przybliżono pojęcie kontroli zarządczej, omówiono proces jej samooceny oraz kwestionariusz jako jedną z metod jej przeprowadzania. Przybliżono korzyści i zagrożenia wynikające z samooceny w formie kwestionariusza. W części badawczej przedstawiono wyniki samooceny kontroli zarządczej w PSSE w Raciborzu przeprowadzanej w latach 2011-2013.

Słowa kluczowe: kontrola zarządcza, standardy, samoocena, kwestionariusz, stacja sanitarno-epidemiologiczna

JEL: M41

Historia: Otrzymano 26.06.2014, poprawiono 23.01.2015, zaakceptowano 26.01.2015

Wstęp

Samoocena kontroli zarządczej przeprowadzona w Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu (zwanej dalej PSSE w Raciborzu lub Stacją) stanowi zwińczenie pewnego etapu wdrażania kontroli zarządczej w jednostce, a jej wyniki dowodzą osiągnięcia określonego stopnia wdrożenia tego systemu.

Powiatowa stacja sanitarno-epidemiologiczna stanowi przykład jednostki budżetowej będącej równocześnie podmiotem leczniczym. Pracownicy tej placówki przeprowadzają z upoważnienia jednoosobowego organu jakim jest Państwowy Powiatowy Inspektor Sanitarny kontrole obiektów nadzorowanych zgodnie z właściwością miejscową (w obrębie jednego lub kilku powiatów) i rzeczową (według zadań

wyszczególnionych w ustawie z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej Dz. U. z 2011r., Nr 212, poz. 1263 z późniejszymi zmianami, oraz przepisów w niej przywołanych). Stacja jako jednostka sektora finansów publicznych jest ustawowo zobligowana do wdrożenia kontroli zarządczej. Za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych odpowiedzialny jest jej kierownik.

W artykule przybliżono pojęcie kontroli zarządczej, omówiono proces jej samooceny oraz kwestionariusz jako jedną z metod jej przeprowadzania. Przybliżono korzyści i zagrożenia wynikające z samooceny w formie kwestionariusza. W części badawczej przedstawiono wyniki samooceny kontroli zarządczej w PSSE w Raciborzu przeprowadzanej w latach 2011-2013. Zbadanie zmian

w stanie kontroli zarządczej w PSSE w Raciborzu na podstawie samooceny przeprowadzonej (za pomocą ankiet) w latach 2011-2013 jest celem niniejszego artykułu. Dokumenty odniesienia

Istota samooceny kontroli zarządczej

Pojęcie i cele kontroli zarządczej

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn.zm.) wprowadziła do porządku prawnego pojęcie kontroli zarządczej określając ją jako działania podejmowane dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Przedmiotowa ustawa nie tylko zdefiniowała pojęcie kontroli zarządczej ale także wskazała jej podstawowe cele, osoby odpowiedzialne za zapewnienie efektywnego, skutecznego i adekwatnego funkcjonowania, jak również ustaliła podstawowe obowiązki związane z wykonywaniem kontroli zarządczej.

Odnosząc się do przytoczonej definicji kontroli zarządczej, według Piotra Walczaka (Walczak 2010: 3-4), „należy zwrócić uwagę, że kontrolę stanowi ogół działań podejmowanych w określonym celu. Wszelkie więc czynności służące realizacji zadań danej jednostki w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy uznane będą za działania tworzące kontrolę zarządczą”. Jak wskazuje autor „właściwe odczytanie treści pojęcia kontroli zarządczej pozwala na prawidłową identyfikację obowiązków związanych z zapewnieniem jej funkcjonowania”.

Według Andrzeja Szpora (Szpor 2011: 11) kontrolę zarządczą, o której mowa w cytowanej ustawie należy uznać za „szczególne i elastyczne rozwiązanie organizacyjne i prawne, którego celem jest ciągłe samodoskonalenie organizacji poprzez partycypacyjny system planowania, orientację na wymierne rezultaty, przejrzystość działania oraz osobistą odpowiedzialność za wyniki”.

Pojęcie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych wprowadzono w miejsce dotychczasowego terminu „kontrola finansowa”, podnosząc w uzasadnieniu, że „dotychczasowa praktyka związana z funkcjonowaniem w przepisach pojęcia kontroli finansowej pokazała, iż jest ona utożsamiana wyłącznie z czysto finansowym aspektem działalności jednostki” (Rola 2011: 1). Nie oznacza to jednak, jak wskazuje Walczak (Walczak 2010: 14), że kontrola finansowa, w sensie, w jakim została utrwalona w systemie finansów publicznych, przestała mieć swoje uzasadnienie. Jak podkreśla, kontrola zarządcza ma szerszy zakres i wchłania procedury, mechanizmy oraz działania podejmowane zgodnie z wymogami określonymi w ustawie z dnia 30 czerwca

(metodę badawczą) stanowiły ankiety (kwestionariusze) samooceny Stacji w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej z roku 2011, 2012 i 2013 dotyczące całej jednostki.

2005r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 249, poz. 2104 z późn.zm.). Ewa Sławińska-Tomtała (Sławińska-Tomtała 2011: 1) wskazuje, iż „obecna ustawa (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn.zm.) objęła zakresem kontroli zarządczej wszystkie aspekty działalności jednostki, z zaznaczeniem, że kontrola stanowi instrument zarządzania jednostką”.

Na uwagę zasługuje fakt, iż konieczność ujednolicenia pojęć w przedmiotowym obszarze była powodem, dla którego Naczelna Izba Kontroli, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji opracowały w 2005r. „Glosariusz terminów dotyczących kontroli i audytu w administracji publicznej”. Kontrola zarządcza w tym dokumencie jest definiowana jako „przyjęty w jednostce system zarządzania obejmujący procedury, instrukcje, zasady i mechanizmy, dający racjonalną pewność, że cele jednostki zostaną osiągnięte” (Popławski 2012: 6).

Artykuł 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn.zm.) stanowi, że celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Struktura systemu kontroli zarządczej opiera się więc na zaplanowanym wyznaczeniu celów i procedur realizacji zadań. Poprzez zadania osiągnany jest cel nadrzędny (strategiczny). Nieodłącznym elementem systemu kontroli zarządczej jest ponadto ustanowienie wskaźników (mierników), za pomocą których sprawdzana jest zbieżność pomiędzy założeniami i rezultatami. W zależności od poziomu tej zbieżności dobierane są odpowiednie narzędzia zapobiegawcze, korekcyjne lub kontrolne (Popławski 2012: 7).

Na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn.zm.) wydane zostały obowiązujące dla jednostek sektora finansów publicznych standardy kontroli zarządczej,

opublikowane w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.MF Nr 15, poz. 84). Minister Finansów ujął przedmiotowe standardy w pięciu grupach: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja oraz monitorowanie

Rola samooceny kontroli zarządczej

Jednym z warunków zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania (Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11). Przedmiotowa ocena może być dokonana m.in. w drodze samooceny kontroli zarządczej zalecanej w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych” (Dz.Urz.MF nr 15, poz. 84), będących uzupełnieniem regulacji ustawowej. Jak wskazano w Załączniku do Komunikatu Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, samoocena kontroli zarządczej, jest procesem, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. Może dotyczyć poszczególnych procesów zachodzących w jednostce, jak również poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej. Jest narzędziem, które w stosunkowo krótkim czasie i przy niewielkich nakładach może dać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej. Pozwala zdiagnozować słabe i mocne strony funkcjonowania kontroli zarządczej, a w wypadku stwierdzenia pewnych niedociągnięć podjąć odpowiednie działania.

Podstawowe cele samooceny kontroli zarządczej (Kumpiałowska 2011: 7) to:

- sprawdzenie jednostki w odniesieniu do pewnych wymogów, np. standardów kontroli zarządczej,
- doskonalenie procesów zachodzących w jednostce,

i ocena (Dz.Urz.MF Nr 15, poz. 84). Standardy te wyznaczają ogólne kierunki działania, opisują wzorce, których osiągnięcie powinno być uwzględnione przez osoby odpowiedzialne za wykonywanie obowiązków związanych z kontrolą zarządczą. Stanowiąc zbiór wskazówek pozwalają na ocenę i modyfikację systemu kontroli zarządczej w jednostce.

- wdrażanie nowych standardów funkcjonowania jednostki.

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 zaś stanowić istotne źródło wiedzy do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Samoocena ma istotne znaczenie w przypadku jednostek nie dysponujących innymi narzędziami oceny kontroli zarządczej np. audytem wewnętrznym, lub w których zasoby audytorskie są niewystarczające.

Standard kontroli zarządczej Samoocena (Dz.Urz.MF nr 15, poz. 84) poleca dokonanie samooceny systemu kontroli zarządczej przynajmniej raz w roku. Ponadto powinna ona być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

Jak wskazuje Sławińska-Tomtała (Sławińska-Tomtała 2011: 4) przed opracowaniem właściwego systemu samooceny konieczne jest uzyskanie odpowiedzi na kluczowe pytania, mianowicie: w jakim zakresie jednostka powinna dokonać samooceny (czyli jak szczegółowo), czy proces będzie jednolity czy też podzielony tematycznie i dostosowany do zakresów działań komórek organizacyjnych oraz czy i jakie jednostka posiada zasoby, które może wykorzystać na potrzeby samooceny (czyli kto będzie obsługiwał proces samooceny). Według autorki, wykorzystując wyniki samooceny kontroli zarządczej, należy mieć jednak na uwadze, że są one subiektywne i wymagają uzupełnienia o inne źródła informacji.

Ankieta (kwestionariusz) – jako jedna z metod przeprowadzenia samooceny

Najpopularniejszą formą przeprowadzenia samooceny jest wykorzystanie do tego celu ankiet (kwestionariuszy) (Ministerstwo Finansów 2012: 104). Samoocena kontroli zarządczej jest dokonywana wówczas poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane w ankietach, które mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty, bądź mogą być postawione w formie tez, z którymi osoba wypełniająca ankietę będzie się zgadzała lub nie. Przedmiotowy kwestionariusz samooceny może być jednolity dla wszystkich pracowników jednostki

bądź zróżnicowany w zależności od grupy respondentów.

Metodę kwestionariuszy, według wytycznych Ministra Finansów w zakresie samooceny kontroli zarządczej (Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11), zaleca się zwłaszcza w przypadku, gdy samoocena jest przeprowadzana w stosunkowo dużej jednostce lub pracownicy są rozproszeni w różnych lokalizacjach. Sprawdza się również, gdy kultura organizacyjna jednostki nie sprzyja dyskusji czy otwartemu wyrażaniu poglądów, co w praktyce uniemożliwia zastosowanie innej

metody samooceny – warsztatów samooceny. Wykorzystanie ankiet może być także dobrym rozwiązaniem, w przypadku gdy kierownictwo jednostki chce zminimalizować czas i koszty gromadzenia informacji dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej. Ankiety mogą być także dobrym rozwiązaniem dla jednostek, które nie przeprowadziły do tej pory samooceny w żadnej

formie. Jak zaznaczono w „Szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych”, samoocena nie może być uznawana za substytut innych narzędzi oceny kontroli zarządczej (np. audytu wewnętrznego). Należy uważać ją raczej za jedno z narzędzi stosowanych w ramach monitoringu kontroli zarządczej.

Proces samooceny

Przez proces należy rozumieć uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji i uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dodanej (Sławińska-Tomtała 2011b: 2). W procesie samooceny można wyróżnić następujące kluczowe elementy: wybór osoby odpowiedzialnej za koordynację samooceny, wsparcie procesu samooceny przez kierownictwo jednostki, określenie zakresu samooceny, opracowanie ankiet, szkolenia, zaplanowanie czasu na przeprowadzenie samooceny, analiza i udokumentowanie wyników.

Z zapisów wytycznych (Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11) w zakresie samooceny oraz przybliżającej zagadnienia kontroli zarządczej publikacji Ministerstwa Finansów (Ministerstwo Finansów 2012: 105-107), w przedmiotowych kwestiach, wynika co następuje.

Wybór osoby odpowiedzialnej za koordynację samooceny – W zależności od wielkości jednostki jej kierownik winien wyznaczyć osobę lub zespół odpowiedzialny za koordynację samooceny (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 samooceny. Koordynator samooceny powinien posiadać jak największą wiedzę z zakresu kontroli zarządczej oraz działalności jednostki.

Wsparcie procesu samooceny przez kierownictwo jednostki – Dla powodzenia samooceny istotne jest wsparcie tego przedsięwzięcia przez kierownika jednostki oraz kadry zarządzającej wysokiego szczebla. Pracownicy jednostki powinni zostać poinformowani przez kierownika jednostki o planowanym przeprowadzeniu samooceny oraz wyznaczeniu osoby koordynującej ten proces, jej zadaniach i uprawnieniach. Kierownik jednostki powinien w wyraźny sposób zakomunikować pracownikom, że zależy mu na ich szczerzej opinii o ocenianych obszarach działalności jednostki i że nie będą oni ponosić żadnych negatywnych konsekwencji związanych z przedstawioną przez nich opinią. Uzyskaniu szczerych odpowiedzi i opinii w procesie samooceny sprzyjać powinien wybór anonimowych ankiet, jako narzędzia do przeprowadzenia samooceny. *Określenie zakresu samooceny* – Samoocena może objąć swoim zakresem całą jednostkę,

wybrane obszary jej działalności lub też wybrane zagadnienia kontroli zarządczej (np. zabezpieczenie systemów informatycznych, efektywność komunikacji wewnętrznej, zarządzanie ryzykiem). Przyjąć należy, że samoocena powinna obejmować przynajmniej te obszary działalności, które służą realizacji kluczowych dla jednostki celów i zadań. Jeżeli natomiast wyniki samooceny mają stanowić jedno ze źródeł informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej na potrzeby oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, samooceną należy objąć wszystkie elementy kontroli zarządczej w całej jednostce. Po ustaleniu zakresu samooceny należy określić zbiór osób, do których skierowane zostaną ankiety. Zbiór ten powinien być adekwatny do zakresu samooceny.

Opracowanie ankiet – Wystarczająco dużo czasu trzeba poświęcić na odpowiednie skonstruowanie pytań do ankiety, gdyż od ich jakości zależy cała samoocena. Ankiety mogą być zredagowane w różny sposób, pytania w niej zawarte mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty, mogą być też stawiane tezy, z którymi osoba wypełniająca ankietę będzie się zgadzała albo też nie. Przygotowując ankietę należy rozważyć, czy ankiety będą jednolite dla wszystkich respondentów, czy też zestaw pytań będzie zróżnicowany dla różnych grup respondentów, np. kierowników komórek organizacyjnych i pozostałych pracowników jednostki z ewentualnym uwzględnieniem szczegółowych pytań skierowanych do pracowników zajmujących się sprawami finansowymi lub informatycznymi. Bardzo ważne jest aby pytania sformułowane w ankiecie były zrozumiałe dla osób, które będą na nie odpowiadać, a które nie posługują się fachowym słownictwem z zakresu kontroli zarządczej (unikać więc należy sformułowań technicznych). Zanim ankiety zostaną wykorzystane w procesie samooceny zaleca się przetestowanie, czy pytania zostały sformułowane w jasny i zrozumiały sposób. Jeżeli nie uda się uniknąć terminów technicznych, należy rozważyć przygotowanie słowniczka.

Przykładowe ankiety (skierowane do dwóch grup respondentów tj. kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników jednostki), które mogą zostać wykorzystane przez jednostki przy konstrukcji własnego kwestionariusza, opracowane zgodnie z obszarami określonymi

w Standardach (Dz.Urz.MF nr 15, poz. 84) i przy założeniu, że samoocena obejmuje całą jednostkę, załączone zostały jako wzory do wytycznych Ministra Finansów (Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11) odnoszących się do procesu samooceny.

Szkolenia – Przeszkolenie zarówno respondentów, jak i osób ankietujących – minimum w zakresie podstawowej wiedzy o kontroli zarządczej, celach i sposobie przeprowadzenia samooceny – jest istotnym elementem jej przygotowania. W przypadku dużej liczby respondentów sugerowane jest opracowanie szkolenia w formie elektronicznej lub co najmniej opracowanie instrukcji wyjaśniającej cel samooceny i sposób wypełniania ankiet.

Zaplanowanie czasu na przeprowadzenie samooceny – W przygotowaniu samooceny należy także odpowiednio określić czas niezbędny na jej przeprowadzenie, w tym przygotowanie, dystrybucję, wypełnienie i zebranie ankiet oraz analizę i udokumentowanie wyników. Ważne też jest uwzględnienie ewentualnej potrzeby przeprowadzenia dodatkowych warsztatów lub dodatkowego wykorzystania bardziej szczegółowych ankiet w tych obszarach działalności jednostki, w których zidentyfikowano poważne problemy. Należy zadbać aby harmonogram procesu samooceny umożliwił złożenie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej we właściwym terminie.

Korzyści i zagrożenia wynikające z samooceny

Przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej w jednostce za pomocą kwestionariusza, jak wskazano między innymi w wytycznych (Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11) Ministra Finansów w zakresie samooceny, publikacji Ministerstwa Finansów (Ministerstwo Finansów 2012: 105) przybliżającej zagadnienia kontroli zarządczej,

Analiza i udokumentowanie wyników – Analiza ankiet poprzedzona powinna być określeniem, w porozumieniu z kierownikiem jednostki, progu, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze (może to być np. procentowy udział 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 zarządczej oraz wskazanie działań naprawczych. Wyniki samooceny należy opracować w formie pisemnej. Raport rekomendujący ocenę dla kierownictwa powinien zawierać przynajmniej: cel przeprowadzenia samooceny, zakres samooceny (zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy), wyniki samooceny, w tym ogólną ocenę stanu kontroli zarządczej, zidentyfikowane ryzyka i słabości kontroli zarządczej – o ile takie zostały zidentyfikowane oraz proponowane działania naprawcze – w przypadku zidentyfikowania ryzyk czy słabości kontroli zarządczej. Wzory ankiet wykorzystanych w procesie samooceny można załączyć do raportu. Przedmiotowy raport powinien zostać przekazany kierownikowi jednostki oraz wspólnie omówiony. Powinien on zostać przekazany także audytowi wewnętrznemu oraz komitetowi audytu.

opracowaniu Departamentu Audytu Sektora Finansów Publicznych (Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych 2011: 7) oraz w opracowaniu Agaty Kumpiałowskiej (Kumpiałowska 2011: 8), prócz niewątpliwych korzyści, niesie za sobą także zagrożenia. Ich zestawienie przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Zestawienie korzyści i zagrożeń przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej za pomocą kwestionariusza

KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownicy jednostki są bezpośrednio zaangażowani w ocenę ryzyka i mechanizmów kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. 2. Następuje poprawa komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jednostki. 3. Wzmacnia się świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników za funkcjonowanie kontroli zarządczej. 4. Istnieje możliwość efektywniejszego wykorzystania zasobów audytu wewnętrznego dzięki pozyskaniu dodatkowych informacji o stanie kontroli zarządczej w jednostce. 5. Istnieje możliwość łatwego zebrania i analizy wyników oraz formułowania wniosków. 6. Następuje minimalizacja czasu i kosztów gromadzenia informacji dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otrzymanie niewiarygodnych wyników (samoocena opiera się na subiektywnej ocenie jej uczestników). 2. Brak widocznego, mocnego wsparcia ze strony kierownictwa. 3. Wybór osoby koordynującej samoocenę, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności. 4. Zbyt duże ograniczenie zakresu samooceny. 5. Niezrozumienie przez pracowników celu samooceny. 6. Niedoścadowanie zasobów (czas, ludzie) koniecznych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny. 7. Kultura organizacyjna w jednostce, w tym styl zarządzania, skłaniająca pracowników do udzielania raczej ociekanych niż szczerych odpowiedzi.

Źródło: Majchrzak I. (2012), Samoocena kontroli zarządczej a oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

Według Iwony Majchrzak (Majchrzak 2012: 71) przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej za pośrednictwem ankiety pozwala kierującemu jednostką uzyskać informacje na temat sytuacji jednostki. Może on określić, w oparciu o opracowane wyniki, kierunki działań w obszarach wymagających poprawy. Informacje uzyskane w wyniku przeprowadzonego badania pozwalają mu także na

świadome i wiarygodne sporządzenie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Celem wyeliminowania zagrożeń należy natomiast: uświadomić pracownikom cel, zakres i potrzebę przeprowadzenia badania oraz konieczność uzyskania szczerych opinii, stworzyć wśród respondentów poczucie bezpieczeństwa, a także przeszkolić osoby, które będą uczestniczyły w procesie samooceny.

Stan kontroli zarządczej w Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu w latach 2011-2013 w świetle kwestionariusza samooceny

Praktyczny aspekt realizacji samooceny kontroli zarządczej

W 2011r., w którym rozpoczęto w PSSE w Raciborzu wdrażanie kontroli zarządczej przystąpiono również do pierwszej samooceny kontroli zarządczej. Wypełnienie nie obowiązującego jeszcze wtedy obligatoryjnie „Kwestionariusza samooceny PSSER w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej” miało na celu obok sprawdzenia stanu kontroli zarządczej również przetestowanie kwestionariusza przed jego wdrożeniem. „Zarządzeniem nr 7/2011 Dyrektora Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu (PSSER) z dnia 30 grudnia 2011r. w sprawie wprowadzenia Zasad kontroli zarządczej w PSSER” wprowadzono do stosowania formularz kwestionariusza w podobnej jak pierwotnie i obowiązującej aktualnie formie. Wszystkie więc procesy samooceny dokonane w PSSE w Raciborzu miały porównywalny przebieg i sporządzone zostały w oparciu o ten sam formularz.

Do dokonania samooceny Dyrektor PSSE w Raciborzu zobligował kierowników oddziałów i kierownika ds. jakości, jako osoby najściślej współpracujące z najwyższym kierownictwem. Poza własnymi ustaleniami zespół w/w osób pod kierownictwem Dyrektora PSSE do oceny stanu kontroli zarządczej wziął pod uwagę również pewne sugestie poczynione wcześniej w 2011r. w trakcie kontroli przeprowadzonej przez audytora ds. kontroli zarządczej jednostki nadrzędnej – Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Katowicach. Dotyczyły one głównie konieczności uzupełnienia regulacji wewnętrznych dotyczących kontroli zarządczej o odniesienia do standardów opublikowanych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.MF Nr 15, poz. 84), oraz wdrożenia oceny ryzyka w PSSE w Raciborzu.

Kwestionariusz samooceny PSSER w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej

Kwestionariusz samooceny PSSER w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej stanowiący załącznik do „Zasad kontroli zarządczej w PSSER” opracowany został zgodnie z obszarami określonymi w standardach zawartych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów przy założeniu, że samoocena obejmuje całą jednostkę. Kwestionariusz stanowi zbiór 59 pytań odnoszących się do poszczególnych standardów kontroli zarządczej pogrupowanych w 5 obszarach według poniższego układu:

Środowisko wewnętrzne (16 pytań) – standardy: przestrzeganie wartości etycznych, kompetencje zawodowe, struktura organizacyjna, delegowanie uprawnień.

Cele i zarządzanie ryzykiem (13 pytań) – standardy: misja, określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko.

Mechanizmy kontroli (14 pytań) – standardy: dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, nadzór, ciągłość działalności, ochrona zasobów, szczególne mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

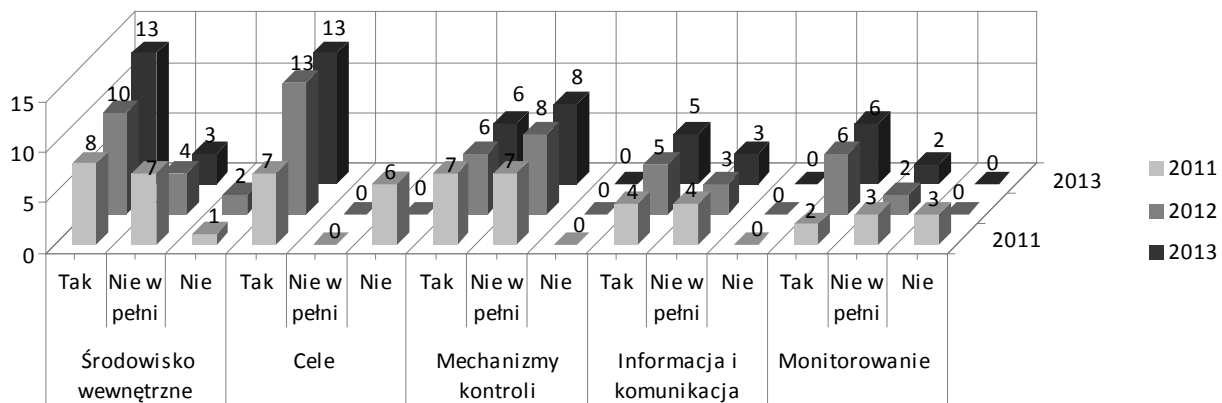
Informacja i komunikacja (8 pytań) – standardy: bieżąca informacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna.

Monitorowanie i ocena (8 pytań) – standardy: monitorowanie systemu kontroli zarządczej, samoocena, audyt wewnętrzny, uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Na pytania możliwe jest udzielenie odpowiedzi: TAK, NIE lub NIE W PEŁNI.

Do udzielonych odpowiedzi przyporządkowane są dodatkowo komórki w kolumnach o nagłówkach: UWAGI / DODATKOWE INFORMACJE oraz ODNIESIENIE DO DOKUMENTÓW PROCEDUR

Wykres 1. Kwestionariusz samooceny PSSER w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej 2011r. do 2013r – rozkład odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

/ REGULACJI WEWNĘTRZNYCH. W kolumnach tych przybliżyć szczegóły odpowiedzi i przytoczyć dowody potwierdzające przyjęte ustosunkowanie się do pytania odnośnie spełnienia standardów.

Pod tabelą z pytaniami wskazuje się osoby wypełniające kwestionariusz, datę wypełnienia

i podpisy osób sporządzających. Poniżej zawarte są pola przeznaczone na: Uwagi/Ocenę audytora/osoby odpowiedzialnej za przeprowadzenie oceny stanu kontroli zarządczej oraz Niezbędne usprawnienia / działania / komórki / osoby odpowiedzialne za podjęcie działania.

Wyniki samooceny w latach 2011-2013

Rozkład odpowiedzi w poszczególnych obszarach Kwestionariusza samooceny PSSER w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej w latach 2011-2013 przedstawia wykres nr 1. Łącznie w kwestionariuszu z 2011r. odnotowano 10 negatywnych odpowiedzi dotyczących realizacji standardów kontroli zarządczej (w 2012r. – 2, w 2013r. – 0), odpowiedzi „NIE W PEŁNI” było łącznie 21 (w 2012r. – 17, w 2013r. – 16), natomiast odpowiedzi pozytywne odnotowano 28 (w 2012r. – 40, w 2013r. – 43).

W poszczególnych obszarach kontroli zarządczej w latach 2011-2013 stan realizacji standardów przedstawiał się następująco.

W obszarze I. *Środowisko wewnętrzne* na 16 pytań w roku 2011 jedna odpowiedź była całkowicie negatywna i dotyczyła standardu *kompetencje zawodowe*. Uzyskano informację o braku sformalizowanego procesu naboru pracowników. Nie oceniono jednak negatywnie praktykowanego procesu naboru jako nie pozwalającego na wybór najlepszego kandydata. Podobny stan utrzymywał się w roku 2012. Jednakże w 2012r. negatywnie oceniono brak możliwości wyboru najlepszego kandydata podczas naboru, wobec czego w odniesieniu do tego standardu pojawiły się dwie odpowiedzi negatywne świadczące o braku jego realizacji. W 2013r. wdrożono „Regulamin naboru kandydatów na stanowiska pracy w Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu” (Zarządzenie nr 5/2013 Dyrektora PSSE w Raciborzu z dnia

22.05.2013r.), dzięki czemu poprzez sformalizowany nabór pracowników poprawiła się realizacja rekomendacji standardu i zniknęły odpowiedzi negatywne z obszaru środowisko wewnętrzne. Odpowiedzi „NIE W PEŁNI” w trzech kolejnych kwestionariuszach (z 2011r., 2012r. i 2013r.) dotyczyły również standardu *kompetencje zawodowe* – wszystkie nawiązywały do szkoleń tj.:

- niedostatecznej dostępności szkoleń podwyższających kompetencje i umiejętności (ze szkoleń zewnętrznych w analizowanym okresie dostępne były tylko te, które organizowane były nieodpłatnie w WSSE w Katowicach),
- szkoleń kadry zarządzającej, która rzadko uczestniczyła w szkoleniach podnoszących kwalifikacje (utrzymujący się w kolejnych latach brak specyficznych szkoleń dla kadry zarządzającej),
- planowania szkoleń – w 2011r. w jednostce istniał plan szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych tylko w jednym z dwóch oddziałów. Podobny stan utrzymywał się w roku 2012. W roku 2013 cała PSSE w Raciborzu objęta była już planowaniem szkoleń.

Pozostałe nie w pełni satysfakcjonujące odpowiedzi dotyczyły w 2011r. standardów *struktura organizacyjna*, w którym wskazano na brak aktualności statutu PSSE w Raciborzu (w 2012r. zaktualizowano statut), oraz *delegowania uprawnień*

– gdzie stwierdzono brak wskazanego na piśmie zakresu obowiązków jednego z pracowników, oraz potrzebę aktualizacji zakresów u części pracowników (w 2012r. i 2013r. wszyscy pracownicy posiadali zakresy na piśmie, część z nich jednak wymagała aktualizacji). Standard *przestrzeganie wartości etycznych* – był realizowany we wszystkich analizowanych latach (dowodzą tego m.in. wdrożone regulacje wewnętrzne: „Kodeks Etyki Pracownika PSSER”, „Regulamin Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej w PSSER”).

W obszarze II. *Cele i zarządzanie ryzykiem* w 2011r. aż w 6 na 13 pytań zawartych w kwestionariuszu odpowiedzi brzmiały: „NIE”, co świadczyło o częściowym braku realizacji standardów. W 2012r. i 2013r. realizacja standardów ulegała poprawie.

Standardy *misja, określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji* – były wdrożone już w 2011, a pozytywne odpowiedzi na pytania odnośnie tych standardów utrzymywały się również w latach 2012 i 2013. Stosowanie się jednostki do standardów potwierdzają odniesienia do przepisów prawnych i innych regulacji przytoczonych w kwestionariuszu (m.in.: Statut Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu, Polityka Jakości, Regulamin organizacyjno-porządkowy Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu wprowadzony Zarządzeniem nr 11/2009 Dyrektora PSSE w Raciborzu z dnia 17.12.2009r., a w roku 2012 – Regulamin organizacyjny Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu” wprowadzony Zarządzeniem nr 7/2012 Dyrektora PSSE w Raciborzu z dnia 12.06.2012r., Plany działalności na poszczególne lata oraz Plany zasadniczych przedsięwzięć).

Standardy dotyczące zarządzania ryzykiem – *identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko* w 2011r. nie zostały spełnione (nie identyfikowano i nie oceniano ryzyk oraz nimi nie zarządzano). Już w 2012r. uzyskano poprawę poprzez wdrożenie nowych regulacji wewnętrznych: Zarządzenie nr 8/2011 Dyrektora Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu (PSSER) z dnia 30 grudnia 2011r. w sprawie przyjęcia Polityki oraz ramowych procedur zarządzania ryzykiem w PSSER oraz Zarządzenie nr 14/2012 Dyrektora Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu z dnia 13.12.2012r. w sprawie powołania Zespołu ds. oceny ryzyka. W roku 2013 zarządzanie ryzykiem było kontynuowane zgodnie z wdrożonymi w roku 2012 regulacjami wewnętrznymi.

W obszarze III. *Mechanizmy kontroli* na 14 pytań w 2011r. odnotowano po równo tj. – 7 odpowiedzi pozytywnych (w latach 2012-2013 po 6) i 7 „NIE W PEŁNI” (w latach 2012-2013 po 8). Utrzymujące się w latach 2011-2013 niedociągnięcia w tym obszarze dotyczą standardów: *dokumentowanie systemu kontroli zarządczej* (wątpliwość budziła kompletność

wewnętrznych procedur, instrukcji, wytycznych regulujących działalność jednostki i realizację jej zadań); *ciągłość działalności* (wykazano braki w zakresie systemu zastępstw – nie ustalono stałego zastępstwa kierownika OEA); *ochrona zasobów* (braki w zabezpieczeniu jednostki, dostępu do zasobów przez osoby nieuprawnione oraz braki w zakresie planów awaryjnych); *szczegółowe mechanizmy dotyczące kontroli operacji finansowych i gospodarczych* (brak rozdziału kluczowych obowiązków związanych z kontrolą dowodów finansowo-księgowych); *mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych* (braki w zakresie pisemnych regulacji dotyczących ochrony danych). Spełnienie standardu zapewnienia *nadzoru* nie budziło wątpliwości w samoocenie kontroli zarządczej we wszystkich analizowanych latach.

W obszarze IV. *Informacja i komunikacja* na 8 pytań zawartych w kwestionariuszu rozkład odpowiedzi w 2011r. był następujący: 4 – TAK (2012r. – 5, w 2013r. – 5), 4 – NIE W PEŁNI (2012r. – 3, w 2013r. – 3), 0 – NIE (2012r. i w 2013r. – 0).

Odpowiedzi „NIE W PEŁNI” dotyczyły w tym obszarze pytań z zakresu istniejącego w jednostce systemu komunikacji (wskazano na konieczność aktualizacji wewnętrznych regulacji, w których zawarte są elementy dot. komunikacji oraz zdiagnozowano potrzebę stworzenia instrukcji na temat komunikacji), efektywności wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi (wskazano na wpływ operatora pocztowego i adresata) oraz braków w zakresie spotkań kadry kierowniczej z pracownikami, podczas których omawiane byłyby m.in. istotne problemy, ryzyka, słabości kontroli zarządczej. W następstwie analizy tych niedociągnięć ustalono potrzebę cyklicznych spotkań kierownictwa PSSE z pracownikami, celem omawiania problemów, ryzyk i słabości kontroli zarządczej (spotkania te uwzględniono w „Planie zasadniczych przedsięwzięć PSSE w Raciborzu na rok 2014”), oraz konieczność opracowania i wdrożenia instrukcji dotyczącej komunikacji. Jako jeden z elementów *komunikacji zewnętrznej* w roku 2013 wdrożony został „Regulamin Biuletynu Informacji Publicznej i strony internetowej Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w Raciborzu” wprowadzony Zarządzeniem nr 7/2013 Dyrektora PSSE w Raciborzu z dnia 19.07.2013r., który poprawił częściowo realizację tego standardu.

W obszarze V. *Monitorowanie i ocena* na 8 pytań zawartych w kwestionariuszu rozkład odpowiedzi w 2011r. był następujący: 2 – TAK (2012r. – 6, w 2013r. – 6), 3 – NIE W PEŁNI (2012r. – 2, w 2013r. – 2), 3 – NIE (2012r. – 0, w 2013r. – 0). W 2011r. odpowiedzi negatywne związane były z brakiem wdrożenia procesu samooceny kontroli zarządczej i brakiem audytów w tym zakresie. Odpowiedzi „NIE W PEŁNI” dotyczyły znajomości w jednostce standardów kontroli zarządczej

oraz podejmowania w PSSE w Raciborzu działań mających na celu ich wdrożenie. W odniesieniu do tych braków wskazano, iż obowiązujący w tym czasie „Regulamin Prowadzenia oraz Koordynacji Kontroli Zarządczej w PSSE” w ocenie kontroli przeprowadzonej przez Wojewódzką Stację Sanitarno-Epidemiologiczną w Katowicach wymagał poprawy (m.in. ze względu na brak wskazania w nim standardów kontroli zarządczej). Wydane 30 grudnia 2011r. Zarządzenie Dyrektora PSSE w Raciborzu w sprawie wprowadzenia Zasad kontroli zarządczej w PSSE spowodowało usunięcie tych niedociągnięć w latach 2012 i 2013.

W roku 2011 w świetle wyników kwestionariusza istotnej poprawy wymagała realizacja prawie wszystkich standardów: *monitorowanie systemu kontroli zarządczej* – nie było prowadzone (w latach 2012 i 2013 – prowadzone według przyjętych regulacji wewnętrznych), *samoocena*

– nie była dokonywana (w latach 2012 i 2013 – była dokonywana i dokumentowana), *audyt wewnętrzny* – wdrożony był tylko w jednym z Oddziałów w ograniczonym zakresie (w latach 2012 i 2013 – częściowo realizowany), *uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej* – nie było wdrożone (w latach 2012 i 2013 – sporządzono oświadczenie o stanie kontroli zarządczej poparte wynikami sformalizowanej samooceny w tym zakresie). Począwszy od 2012r. stan ten uległ poprawie dzięki wdrożeniu nowych regulacji w tym zakresie – standardy zostały zakomunikowane pracownikom w Zarządzeniu nr 7/2011 Dyrektora PSSE w Raciborzu, szkoleniami objęto jednak tylko część personelu. Po przeprowadzeniu tych działań realizację standardów w tym obszarze ogólnie można podsumować jako satysfakcjonującą poza niedociągnięciami odnośnie audytu, oraz szkoleń pracowników z zakresu standardów kontroli zarządczej.

Podsumowanie i wnioski

Analiza wypełnionych w latach 2011-2013 „Kwestionariuszy samooceny PSSE w zakresie stosowania standardów kontroli zarządczej” wskazuje na systematyczną poprawę realizacji standardów w poszczególnych obszarach.

Począwszy od roku 2011 w PSSE w Raciborzu podjęto szereg działań mających na celu usunięcie zdiagnozowanych niedociągnięć w kontroli zarządczej. Opracowano i wdrożono regulacje wewnętrzne, ustalono odpowiedzialność za poszczególne elementy kontroli zarządczej, zaangażowano kierownictwo i personel w jej realizację. Konieczne jest jednak podejmowanie dalszych niezbędnych usprawnień oraz systematyczne monitorowanie i ocena stanu kontroli zarządczej w PSSE w Raciborzu celem należytej realizacji misji i zadań bieżących jednostki. Główne wyzwania jakie stoją obecnie przed kierownictwem, wynikające z samooceny, to przede wszystkim wzmocnienie poczucia odpowiedzialności za realizację kontroli zarządczej całego personelu PSSE w Raciborzu w szczególności poprzez:

- poprawę komunikacji zarówno pionowej, jak i poziomej w jednostce,

- kontynuowanie szkoleń pracowników Stacji z zagadnień dotyczących kontroli zarządczej,

a także:

- opracowanie brakujących regulacji wewnętrznych, głównie tych, które służyć będą zwiększeniu bezpieczeństwa danych gromadzonych i przetwarzanych w jednostce (w tym danych w systemach informatycznych).

Aktualne wyniki samooceny pozwalają stwierdzić, iż kierownictwo jednostki zapewnia realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy z uwzględnieniem niedociągnięć wymienionych w aktualnym oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej.

W odniesieniu do założonego celu niniejszego opracowania można pokusić się o sformułowanie następujących wniosków:

- samoocena dokonywana systematycznie identyfikuje słabości kontroli zarządczej, tym samym pozwala na eliminację niedociągnięć,
- skuteczna samoocena jest motorem doskonalenia kontroli zarządczej w jednostce.

Bibliografia

Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych (2011), *Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Biuletyn Nr 1/2011”, Warszawa 2011 www.mf.gov.pl/documents/764034/.../BIULETYN_Nr_1_1_2011.pdf

Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11.

Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.Urz.MF nr 15, poz. 84.

Kumpiałowska A. (2011), *Jak przygotować jednostkę do wdrożenia systemu kontroli zarządczej*, w: *Teczka kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Wzory dokumentów z wyjaśnieniami*, red. Sławińska-Tomtała E., Wydawnictwo C.H.Beck (Beck InfoBiznes), Warszawa, s.7-8.

Majchrzak I. (2012), *Samoocena kontroli zarządczej a oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 718 Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2012, nr 53, s.65-80.

Ministerstwo Finansów (2012), *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)*, Warszawa [13.04.2014] http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_2_kompendium_wiedzy.pdf

Popławski M. (2012), *Kontrola zarządcza w oświacie*, Uniwersytet Warszawski http://www.ore.edu.pl/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=113%3Araporty&Itemid=1173&limitstart=20 [06.07.2012].

Rola Z. (2011), *System kontroli zarządczej*, w: *Teczka kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Wzory dokumentów z wyjaśnieniami*, red. E.Sławińska-Tomtała, Wydawnictwo C.H.Beck (Beck InfoBiznes), Warszawa, s. 1-14.

Sławińska-Tomtała E. (2011a), *Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej*, w: *Teczka kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Wzory dokumentów z wyjaśnieniami*, red. E.Sławińska-Tomtała, Wydawnictwo C.H.Beck (Beck InfoBiznes), Warszawa, s. 1-4.

Sławińska-Tomtała E.(2011b), *System zarządzania, czyli mechanizmy kontrolne wbudowane w działania jednostki*, w: *Teczka kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Wzory dokumentów z wyjaśnieniami*, red. E.Sławińska-Tomtała E., Wydawnictwo C.H.Beck (Beck InfoBiznes), Warszawa, s.1-12.

Szpor A. (2011), *Pojęcie kontroli zarządczej (wybrane aspekty)*, Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy WPIA UW, Warszawa 2011 http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3350650/20130307_09_pojecie_kontroli_zaradzczej_wybrane_aspekty_a_szpor.pdf [13.04.2014]

Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej, Dz.U. z 2011r., nr 212, poz. 1263 z późn.zm.

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 249, poz. 2104 z późn.zm.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn.zm.

Walczak P. (2010), *Kontrola zarządcza*, w: *Teczka kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Wzory dokumentów z wyjaśnieniami*, red. E.Sławińska-Tomtała, Wydawnictwo C.H.Beck (Beck InfoBiznes), Warszawa, s.1-26.

Załącznik do Komunikatu Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz.Urz.MF nr 2, poz. 11.

Załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz.Urz.MF nr 15, poz. 84.

Self-assessment of management control in the District Sanitary-Epidemiological Station in Racibórz in 2011-2013

Abstract:

Maintaining of proper management control in the unit requires, apart from routine monitoring, conducting of its periodic review and evaluation. Self-assessment questionnaire seems a suitable form of self-assessment for entities that do not have large personal and technical resources. PSSE in Racibórz implementing the management control since 2011 conducts a self-assessment of management control in the form of a questionnaire, which contains 59 questions grouped into 5 areas corresponding to groups of standards proposed by the Minister of Finance. Self-assessment of PSSE Racibórz management control in 2011-2013 was carried out in accordance with the suggestions of the Ministry of Finance in this regard. As a result of the self-assessment years concerning the period 2011-2013 it may be stated that all activities undertaken by the management of PSSE in Racibórz ensure the achievement of objectives and execution of tasks in a manner consistent with the law, efficient, cost-effective and timely manner, taking into account the deficiencies listed in the current statement on the status of management control.

Keywords: management control, standards, self-assessment, questionnaire, sanitary-epidemiological station