

IRENA ANNA SZUBERLA

absolwentka studiów podyplomowych

Audyty i Kontrola Wewnętrzna w Usprawnieniu Zarządzania

SAMOOCENA JAKO NARZĘDZIE MONITORUJĄCE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

Wprowadzenie

Kontrola zarządcza zastąpiła kontrolę finansową i obejmować ma wszystkie aspekty działalności jednostki, a obowiązkiem kierownika jest wdrożenie i monitorowanie elementów kontroli, dla osiągnięcia wyznaczonych celów w sposób zgodny z prawem, oszczędny i terminowy¹.

Powierzone zadania oraz wielopoziomowość organizacyjna badanej jednostki wymagały ze strony osób odpowiedzialnych za wdrożenie kontroli zarządczej specyficznego sposobu organizacji i koordynacji podejmowanych działań związanych z planowaniem, monitorowaniem, oceną i analizą ryzyka. Ustawa

¹ Termin „kontrola zarządcza” w polskim prawodawstwie występuje okazjonalnie. Poza przepisami ustawy o finansach publicznych oraz ustawy wprowadzającej, termin ten występuje również w ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, ustawie o działach administracji rządowej, rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzania i dokumentowania audytu wewnętrznego (Dz.U. nr 21, poz. 108), rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 grudnia 2009 r. w sprawie komitetu audytu (Dz.U. nr 226, poz. 1826) oraz rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 8 października 2004 r. w sprawie przyjęcia uzupełnienia sektorowego Programu Operacyjnego Transport na lata 2004–2006 (Dz.U. nr 235, poz. 2350 z późn. zm.). Funkcjonuje ponadto pojęcie „rachunkowości zarządczej”, której zadaniem jest dostarczanie kierownictwu informacji na podstawie danych dotyczących operacji odbytych, pochodzących z różnych źródeł, niezbędnych do zarządzania jednostkom i podejmowania decyzji gospodarczych i finansowych. E. Chojna-Duch: *Podstawy finansów publicznych*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 92.

dała możliwość poszukiwania narzędzi do jak najsprawniejszego jej wdrożenia, stosowania i aktualizowania do wymagań otoczenia.

Kontrola zarządcza – promując orientację na wyniki i innowacyjność w zarządzaniu – może sama stanowić przykład tej orientacji: otwarty katalog potencjalnych działań powinien zachęcać do eksperymentów z narzędziami i procedurami kontroli zarządczej². Ciągły monitoring, wynikające z niego wnioski, analiza spostrzeżeń, pomysł na nowe rozwiązania, mogą stać się jednym z najważniejszych narzędzi w celu realizacji zadań jednostki organizacyjnej.

Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobu dokonania samooceny kontroli zarządczej i praktycznych mierników z niej wynikających na przykładzie zakładu ubezpieczeń.

1. Ustawowe wymagania wobec kontroli zarządczej

Wprowadzając „kontrolę zarządczą” w Polsce, ustawodawca oczekuje od wszystkich zainteresowanych nowego spojrzenia na administrację, utrzymując zarazem w mocy tradycyjny język i tradycyjne sposoby myślenia o administracji publicznej i jej kontroli, silnie zakorzenione w prawie administracyjnym³. Odpowiedzią może być wytłumaczenie, że wprowadzony przez ustawodawcę termin kontroli zarządczej, w miejsce kontroli finansowej, zobowiązuje szefa jednostki do usprawnienia zarządzania w sektorze publicznym i zmierza w kierunku modelu menedżerskiego, co wiąże się z wykorzystaniem nowoczesnych technik zarządzania, benchmarkingu, wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej jednostki i zmianą zarządzania, poczynając już od samego sposobu myślenia i nastawienia wszystkich zatrudnionych pracowników.

Rozwój i wszelkie zmiany zachodzące w środowisku pracy wiążą się z niepokojem pojawiającym się na gruncie niezrozumienia nowych rozwiązań i koniecznych decyzji, stanowiących odpowiedź na zachodzące w otaczającej rzeczywistości zmiany. Zarządzanie we współczesnym świecie stało się metodyczne, ujęte i przedstawione w postaci liczbowej. Wykorzystuje wiele narzędzi wspomagających procesy decyzyjne. Współczesne zarządzanie opiera się także na elastycznym podejściu zarządczym, jest otwarte na wszelkie nowinki oraz

² A. Szpor: *Kontrola zarządcza w administracji publicznej*, „Kontrola Państwowa” 2011, nr 5, s. 18.

³ *Ibidem*, s. 16.

dobre praktyki. Czy intuicja może wspomóc kontrolę zarządczą, poprzez jej dopasowanie do rzeczywistych potrzeb?

Aktywność wszystkich pracowników, nie tylko kierowników, pozwoli zbierać i wykorzystywać informacje do oceny skuteczności organizacji w kontekście przyjętej przez nią strategii. Wprowadzone zarządzanie procesowe w jednostce organizacyjnej, spłaszczenie ról pracowników spowodowało przekazanie części odpowiedzialności w ręce pracowników, a odpowiedzialność to władza, więc należy oczekiwać większego zaangażowania w realizacji celów. Zaangażowanie powinno przejawiać się przede wszystkim w świadomym wykonywaniu zadań i dostrzeganiu ryzyk, które należy zgłaszać przełożonym, celem analizy i wprowadzenia mechanizmów kontrolnych.

Usprawnienie procesów zachodzących w jednostce organizacyjnej obejmuje wszystkie działania podejmowane z inicjatywy klientów bądź z urzędu. Pozwala wprowadzić *governance*, stosując systematyczne i konsekwentne postępowanie zarządzających. „Ujmując rzecz procesowo, można przyjąć tezę, że sprawowanie kontroli zarządczej nie jest procesem seryjnym, w którym jeden element wpływa jedynie na kolejny, lecz wielokierunkowym, interaktywnym, w którym prawie każdy komponent może oddziaływać na inne. Przy czym proces należy traktować jako oś, wokół której buduje się system relacji wewnątrzorganizacyjnych⁴. „Podejście procesowe opiera się na założeniu, że należy optymalizować działania, mając na względzie procesy, a nie funkcje⁵. Mechanizmy kontroli (kontrole zarządcze) to działania umiejscowione w kluczowych punktach procesu, zmierzające do redukcji ryzyka niekorzystnego zdarzenia.

Kluczowym obowiązkiem związanym z realizacją kontroli zarządczej jest przygotowanie planu działalności jednostki organizacyjnej, który obejmuje pięć najważniejszych celów strategicznych. Na podstawie art. 70 ust. 4 ustawy o finansach publicznych wprowadzono zarządzenie nr 18 Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 listopada 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania oraz oświadczenia o stanie kontroli zarządczej⁶. Ważne jest, aby przyjąć odpowiednie mierniki celem skutecznego monitorowania założonego planu. Sprawozdanie z wykonania planu działalności zakładu za

⁴ M. Matysek: *Projektowanie modelu systemu kontroli zarządczej*, „Kontrola Państwowa” 2011, nr 2, s. 45.

⁵ P. Grajewski: *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 54.

⁶ Zarządzenie nr 18 MPiPS z dnia 23 listopada 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania oraz oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. Urz. MPiPS, nr 6, poz. 25 – nie obowiązuje).

rok poprzedni związane jest z przygotowaniem informacji opisującej najważniejsze przyczyny niezrealizowania celów wskazanych w planie, co wynika z art. 70, ust. 7 wprowadzonego na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania⁷.

Kolejnym obowiązkiem związanym z realizacją kontroli zarządczej jest sporządzenie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest na podstawie siedmiu elementów:

- 1) zgodności z przepisami prawa oraz wewnętrznymi aktami prawnymi,
- 2) skuteczności i efektywności działań,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

2. Procedura sporządzenia samooceny w zakładzie ubezpieczeń

Na podstawie art. 70 ust. 6 ustawy o finansach publicznych wydane zostało rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej⁸. Kierujący jednostką ma obowiązek nie tylko zadbać o jednorazowe wdrożenie kontroli zarządczej, lecz raz do roku musi dodatkowo upewnić się i potwierdzić własnoręcznym podpisem, że wdrożone rozwiązania funkcjonują zgodnie z założeniami i pozwalają na bieżąco diagnozować ewentualne nieprawidłowości w zakresie zarządzania finansami publicznymi.

Jednym z warunków zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania. Ocena taka może być dokonana m.in. w drodze samooceny kontroli zarządczej zalecanej w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych” zwanych dalej Standardami.

⁷ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz.U. nr 187, poz.1254).

⁸ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. nr 238, poz. 1581).

Zaleca się przeprowadzenie co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana⁹.

Udokumentowana samoocena kontroli zarządczej może stać się cennym źródłem informacji na temat kontroli zarządczej wprowadzonej w jednostce. Ustalenie, kto ma uczestniczyć w samoocenie przeprowadzonej w jednostce, jest bardzo istotne. Najkorzystniej jest, aby zaangażowani byli wszyscy pracownicy.

W badanej jednostce ubezpieczeniowej audyt wewnętrzny dokonuje oceny kontroli zarządczej, pozyskując informacje ze wszystkich jednostek organizacyjnych. Natomiast kierownik po przeprowadzeniu samooceny jednostki otrzymuje informację pochodzącą bezpośrednio od kadry kierowniczej, na której musi polegać, oraz pracowników, którym powierzono poszczególne zadania do realizacji w jednostce. Dodatkowo samoocena dostarcza istotnych informacji dla osób zobowiązanych do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej na podstawie art. 70 ust. 4 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.).

Przeprowadzenie samooceny oparto na ankietach opracowanych z podziałem na pracowników oraz na kierowników. Było to tylko jedno z narzędzi stosowanych w ramach monitoringu kontroli zarządczej w jednostce organizacyjnej.

Zgodnie z wytycznymi kierownik jednostki poinformował pracowników o planowanym przeprowadzeniu samooceny oraz wyznaczył osobę koordynującą ten proces. Zakomunikowano pracownikom, że nie będą ponosić żadnych negatywnych konsekwencji związanych z przedstawioną przez nich opinią. Określono, że samoocena obejmie wszystkie obszary działalności jednostki. Uwzględniono podległe jednostki w ramach podziału terytorialnego, które zostały uwzględnione w całości z uwagi na realizowanie wielu procesów. W jednostce nadrzędnej zostały wybrane obszary tej działalności, której nie ma w podległych jednostkach organizacyjnych. W ten sposób objęto badaniem wszystkie obszary działalności jednostki przy jak najmniejszym zakłóceniu pracy bieżącej. Ankiety skierowano zarówno do pracowników, jak i do kierowników. Działanie to miało na celu uwzględnienie spojrzenia na realizację zadań w jednostce z perspektywy pracowników realizujących przydzielone zadania oraz kierowni-

⁹ Komunikat 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).

ków, których zadaniem najistotniejszym jest zadbanie o prawidłową organizację pracy i podział zadań.

Kwestionariusz do przeprowadzenia badania został opracowany na podstawie Załącznika do komunikatu nr 3 z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych¹⁰. Przekazana do wypełnienia ankieta została podzielona na pięć części. Podział ten uwzględniał pięć standardów:

- 1) Środowisko wewnętrzne.
- 2) Cele i zarządzanie ryzykiem.
- 3) Mechanizmy kontroli.
- 4) Informacja i komunikacja.
- 5) Monitorowanie i ocena.

Pierwsza część miała na celu sprawdzenie środowiska wewnętrznego, w tym ustalenie charakteru jednostki, dyscypliny pracy, wartości etycznych. Nie bez znaczenia pozostaje też atmosfera panująca w miejscu pracy. Wymaganie kreatywności ze strony pracownika powinno być w łagodny sposób pobudzane przez kierownictwo. Nie jest sztuką podawanie gotowych rozwiązań, lecz takie kierowanie zespołem, aby sami pracownicy dostarczali kilku rozwiązań, bez niezdrowej konkurencji. Stworzenie zespołu współpracującego, kreatywnego, wykorzystującego wszystkie swoje możliwości jest wyzwaniem dla dzisiejszego menedżera.

Część druga miała odpowiedzieć, czy pracownicy znają główne cele do realizacji w jednostce oraz czy są świadomi zagrożeń, jakie niesie brak zarządzania ryzykiem. Świadomość taka sprawia, że każdy pracownik rozumie starania podjęte przez kierownika dla osiągnięcia wyznaczonych norm. Zarządzanie ryzykiem w realizacji zadań ma istotne znaczenie dla wprowadzenia mechanizmów kontrolnych, które mogą wyeliminować ryzyko lub doprowadzić je do poziomu akceptowalnego przez kierownictwo. Identyfikowanie ryzyka powinno odbywać się na każdym etapie realizacji zadań.

Część trzecia miała sprawdzić, czy w jednostce zostały zastosowane procedury wskazujące, w jaki sposób należy postępować w realizacji określonych zadań. Czy zadania jasno zostały przypisane do odpowiednich stanowisk oraz czy pracownicy zostali wyposażeni w odpowiednie upoważnienia i pełnomocnictwa.

¹⁰ Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w zakresie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostki sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 2, poz. 11).

Pytania zawarte w części czwartej miały na celu podkreślić, jak ważny jest przepływ informacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem oraz pomiędzy wszystkimi komórkami w jednostce. Pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych muszą mieć na uwadze jeden cel: wykonanie zatwierdzonego planu dla jednostki. Zrozumienie przez pracowników głównego celu i wskazanie innej perspektywy oceny poszczególnych komórek organizacyjnych pozwoli na większe zaangażowanie się pracowników w wykonywane zadania.

Monitorowanie i ocenę uwzględniono w części piątej kwestionariusza. Raportowanie bieżącej pracy związanej z realizacją zatwierdzonych zadań, wykonywanych w poszczególnych komórkach przez kierownictwo niższego szczebla, jest w stanie umożliwić podjęcie czynności zaradczych, aby zadania zostały wykonane. Wykonanie konkretnych zadań przy uwzględnieniu kryterium terminowości, efektywności, skuteczności przekłada się na konkretne oceny jednostki. Dostarczanie informacji na temat kontroli zarządczej wszystkim pracownikom uświadamia osobom zatrudnionym w jednostce organizacyjnej, że wszyscy biorą udział w jej realizacji.

Przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej zostało poprzedzone wsparciem udzielonym przez najwyższe kierownictwo oraz przekazaniem ogólnych informacji na spotkaniach zorganizowanych dla kierowników oraz pracowników. Koordynator przygotował prezentację dotyczącą przedstawienia systemu kontroli zarządczej, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów. W badanej jednostce struktura organizacyjna jest dostosowywana i stale modyfikowana, uwzględniając aktualne cele.

3. Wnioski z samooceny kontroli zarządczej w zakładzie ubezpieczeń

Przygotowania do przeprowadzenia ankiety trwały około jednego miesiąca, poczynając od oficjalnego zawiadomienia kadry kierowniczej przez kierownika jednostki. Opracowane zostały kwestionariusze, oddzielnie dla pracowników i kierowników. Przeprowadzone zostało szkolenie dotyczące wdrożenia kontroli zarządczej. Uwzględniało ono obowiązujące przepisy oraz uregulowania wewnętrzne. Przyjęto formę szkolenia w postaci prezentacji multimedialnej. Ankiety zostały przekazane do wypełnienia na okres jednego miesiąca. Do udziału w ankiecie zaproszono pracowników z różnych obszarów działalności jednostki organizacyjnej.

W ankiecie uczestniczyło 93 pracowników oraz 18 kierowników. Kierownicy zatrudnieni w jednostce nadrzędnej – 8 osób, kierownicy zatrudnieni w jednostkach podległych – 10 osób. Pracownicy zatrudnieni w jednostce nadrzędnej – 56 osób, pracownicy zatrudnieni w jednostkach podległych – 37 osób.

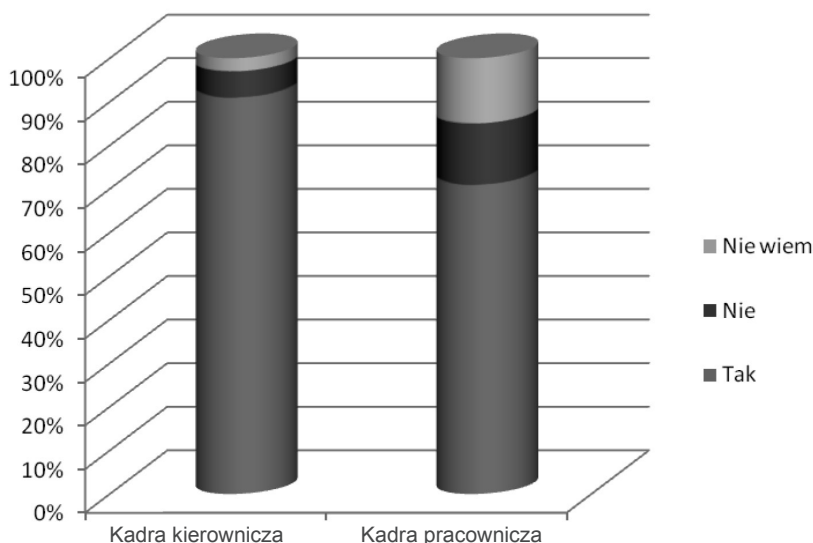
Nie badano wieku ani płci, stażu pracy oraz wykształcenia. Wszyscy zatrudnieni pracownicy są permanentnie poddawani szkoleniom i w związku z tym są zobowiązani realizować plan wejścia jednostki organizacyjnej w nowoczesne techniki zarządzania i realizacji zadań na podstawie opisanych procesów z uwzględnieniem analizy ryzyka.

Przyjęto podział na pracowników i kierowników, aby sprawdzić dodatkowo, jak oceniają wdrożenie i stosowanie kontroli zarządczej kierownicy, a jak pracownicy. Podzielono odpowiedzi: tak, nie, nie wiem.

Wyniki przeprowadzonej samooceny za rok 2011 wskazują, że 91% kadry kierowniczej biorącej udział w badaniu oceniło pozytywnie realizowanie kontroli zarządczej oraz 71% pracowników uczestniczących w sondażu, co prezentuje rysunek 1.

Standard I: **Środowisko wewnętrzne**, ustalający charakter organizacji i wpływający na świadomość kontroli wśród jej członków, zarówno przez pracowników jak i kierowników, został oceniony pozytywnie.

Standard II: **Cele i zarządzanie ryzykiem** dotyczy jasnego określenia misji, może sprzyjać ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Przeprowadzona ankieta wskazuje, że zarówno pracownicy, jak i kierownicy ocenili zrealizowanie kontroli zarządczej w 50%, jednakże nie bez znaczenia pozostaje fakt, że kadra kierownicza w 39% określiła w pytaniu: *Czy w stosunku do wyników oceny ryzyka dla poszczególnych procesów w Pani/Pana komórce określono rodzaj reakcji na ryzyko, tj. tolerowanie zagrożeń, wycofanie się z podejmowania działań, przeniesienie odpowiedzialności za ryzyko na inny podmiot, podjęcie działań zapobiegawczych?* Również wśród pracowników stwierdzono małą znajomość zagadnienia zarządzania ryzykiem.



Rysunek 1. Prezentacja pozytywnej oceny w ramach samooceny wdrożonej kontroli zarządczej.

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy, na pytanie: *Czy w Pani/Pana jednostce została ustanowiona misja (lub inny dokument) określający cele jednostki?* w 50% określili, że nie wiedzą o ustaleniu misji. Podsumowując standard, dostrzeżono potrzebę przybliżenia pracownikom zatwierdzonego planu do realizacji dla jednostki organizacyjnej oraz przygotowania adekwatnego do potrzeb systemu szkoleń w zakresie identyfikacji, oceny, reakcji i raportowania ryzyk.

Standard III: **Mechanizmy kontroli** to polityka i procedury, które pozwalają zapewnić, że wytyczne najwyższego kierownictwa są realizowane. Badanie wykazało, że kadra kierownicza i pracownicy, ocenili w ponad 50% jako prawidłowo realizowaną kontrolę zarządczą w tym standardzie. Jednakże nie można przeoczyć faktu, że zarządzanie procesowe wśród pracowników nie jest na chwilę badania zrozumiane, o czym świadczy liczba negatywnych odpowiedzi (57%) udzielonych przez pracowników na pytanie: *Czy Pani/Pana zdaniem wprowadzone zarządzanie procesowe ułatwia wykonywanie zadań w ZUS?* Zaleca się przeprowadzenie szkoleń obejmujących swym zakresem wiedzę

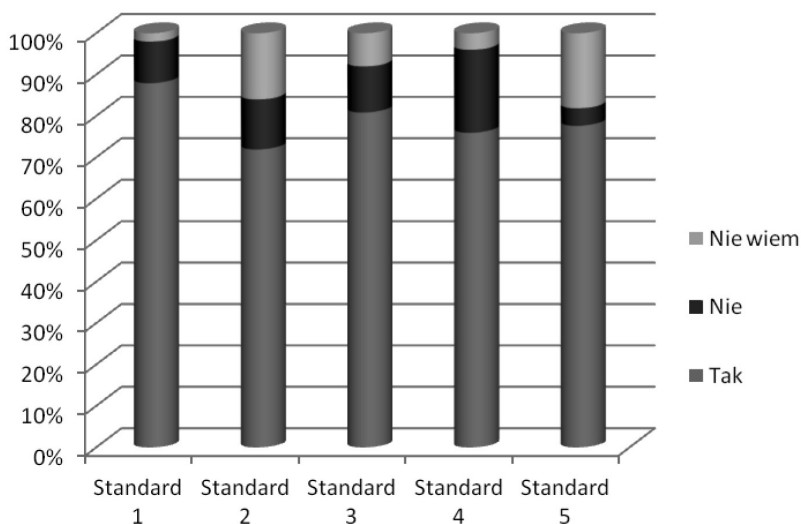
dotyczącą wprowadzonego zarządzania procesowego w jak największej grupie zatrudnionych, celem lepszej realizacji zadań.

Standard IV: **Informacja i komunikacja** jest elementem kontroli zarządczej, który zapewnia, że stosowna informacja jest zidentyfikowana, udokumentowana oraz zakomunikowana w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie, co pozwala pracownikom na wykonanie ich obowiązków. Analiza przeprowadzonego badania wskazuje, że pozytywnie ten standard został oceniony przez obie grupy respondentów. Na pewno w znacznym stopniu przyczynił się do tego zjawiska fakt dostępności przez wszystkich pracowników do LEX-a, bazy wewnętrznych aktów prawnych, wytycznych, przepisów i ustaw.

Zastanowić należałoby się nad pytaniem postawionym pracownikom, na które 48% respondentów odpowiedziało negatywnie: *Czy zdaniem Pani/Pana tryb przekazywania informacji między komórkami organizacyjnymi/stanowiskami pracy zapewnia należyte wykonywanie obowiązków wynikających z powierzonych zadań?* Proponuje się w związku z tym dodatkową analizę związaną z kwestią przekazywania informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami, ze szczególnym wskazaniem przyczyn braku płynnej wymiany informacji pozyskiwanej wprost od pracowników.

Standard V: **Monitorowanie i ocena** jest procesem, który ocenia jakość działania systemu kontroli zarządczej w danym czasie. 51% pracowników biorących udział w ankiecie nie odpowiedziało na pytanie: *Czy w Pani/Pana jednostce pracownicy nadzorujący dany obszar decydują o zakresie i sposobie wdrożenia wydanych zaleceń?* Należałoby przybliżyć zagadnienie kontroli, wskazywanie ustaleń i sposobu wydawania zaleceń oraz ich wdrażanie w życie.

Samoocena kontroli zarządczej, która została przeprowadzona w jednostce organizacyjnej wskazuje, że uczestnicy badania, zarówno pracownicy, jak również kadra kierownicza, ocenili pozytywnie sprawowaną kontrolę zarządczą (rysunek 2).



Rysunek 2. Ogólne zestawienie danych potwierdzające pozytywną ocenę realizacji kontroli zarządczej we wszystkich standardach

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

W ankietach samooceny kontroli zarządczej wypełnionych przez pracowników i kierownictwo zakładu ubezpieczeń oceniono pozytywnie jej wdrożenie. Wskazano również na konieczność rozpowszechnienia wiedzy w zakresie zarządzania procesowego oraz wprowadzenia usprawnień w komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w jednostce.

Zrozumienie tej problematyki przez wszystkich pracowników jest zasadne z powodu zaakceptowania zarządzania procesowego, które oznacza systematyczne analizowanie, usprawnianie i kontrolowanie działań w celu polepszenia jakości produktów i usług. Wpływa również korzystnie na komunikację wewnątrz jednostki. Wspiera wymianę informacji pomiędzy pracownikami i koncentruje się na satysfakcji odbiorców procesów co szczególnie ważne jest dla badanej jednostki organizacyjnej.

Przeprowadzona samoocena jednostki, pomimo pozytywnej oceny stosowania kontroli zarządczej, ujawniła obszary, których modyfikacja aktualnie wymaga niewielkich zmian. Znajomość słabych stron w zarządzanej jednostce podnosi świadomość kierownika odpowiedzialnego za jej prawidłowe funkcjonowanie i daje szansę na bieżące podejmowanie działań dla zapewnienia realizacji celów w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Taka dojrzała i świadoma postawa wobec zarządzania jednostką pozwala na uchwycenie ryzyk charakterystycznych dla określonej jednostki i wdrożenie działań pozwalających na usprawnienie funkcjonowania poszczególnych komórek konkretnego obszaru. Kontrola zarządcza zakłada samodoskonalenie organizacji, ciągłości diagnozowania, monitorowania i poprawiania realizacji przez organizację procesów – możliwe do osiągnięcia dzięki świadomości wszystkich pracowników znaczenia przypisanego kontroli zarządczej.

Konieczność stosowania skutecznej kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych potwierdza fakt, że dopuszczenie przez kierownika jednostki sektora finansów publicznych zaniedbania lub niewypełnienia obowiązków w zakresie kontroli zarządczej skutkuje odpowiedzialnością kierownika jednostki w świetle zapisów ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych w zakresie dotyczącym I poziomu kontroli zarządczej¹¹.

Mając na uwadze powyższe, można pokusić się o stwierdzenie, że wdrożenie kontroli zarządczej jest konieczne. Nie jest to jednorazowe działanie, lecz należy cały czas czuwać nad jej rozwojem. Kontrola zarządcza jest żywym „organizmem” wymagającym stałej uwagi.

Literatura

- Chojna-Duch E.: *Podstawy finansów publicznych*, LexisNexis, Warszawa 2010.
Grajewski P.: *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w zakresie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostki sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 2, poz. 11).

¹¹ Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. z 2005 r. nr 14, poz. 1114 z późn. zm.).

- Komunikat 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).
- Matysek M.: *Projektowanie modelu systemu kontroli zarządczej*, „Kontrola Państwowa” 2011, nr 2 (337).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. nr 238, poz. 1581).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz.U. nr 187, poz. 1254).
- Szpor A.: *Kontrola zarządcza w administracji publicznej*. NIK „Kontrola Państwowa” 2011, nr 5 (340).
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. z 2005 r. nr 14, poz. 1114 z późn. zm.).
- Zarządzenie nr 18 MPiPS z dnia 23 listopada 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania oraz oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. Urz. MPiPS, nr 6, poz.25 – nie obowiązuje).

Irena Anna Szuberla
absolwentka studiów podyplomowych
Audyt i Kontrola Wewnętrzna w Usprawnieniu Zarządzania

SELF-ASSESSMENT AS A TOOL FOR MONITORING THE MANAGEMENT CONTROL IN AN INSURANCE

Summary

One of the conditions to ensure adequate, efficient and effective management control is to monitor and evaluate its performance. Evaluation of management control through self-made covers all employees in order to emphasize the activities performed by them in order to consolidate by the unit manager that is used properly and not events occurred resulting in a lack of implementation of the plan.

The article describes a procedure for self-management control in an insurance and practical conclusions arising there from.

Translated by Irena Anna Szuberla