

Model systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznego modelu systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego na podstawie dokumentacji i rozwiązań organizacyjnych przyjętych w Urzędzie Marszałkowskim w Poznaniu.

Metodologia badań – W opracowaniu wykorzystano następujące metody badawcze: studia obowiązujących regulacji, analizę krytyczną dokumentacji wewnętrznej w badanej jednostce oraz wnioskuje.

Wynik – W artykule opisano podstawę formalną wdrożenia oraz zakres, zasady i dokumenty wyznaczające sposób funkcjonowania poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej.

Oryginalność/Wartość – Przeprowadzono analizę dokumentów obowiązujących w Urzędzie Marszałkowskim i innych jednostkach oraz zaproponowano model teoretyczny systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego.

Słowa kluczowe: kontrola zarządcza, system kontroli zarządczej, procedury kontrolne

Wprowadzenie

Przepisy prawa, standardy oraz wytyczne ministra finansów dotyczące wdrożenia systemów kontroli zarządczej (SKZ) w jednostkach sektora finansów publicznych funkcjonują już piąty rok¹. Regulacje te nie wyznaczają jednak konkretnych procedur organizacji SKZ w jednostkach sektora publicznego. Kierownik jednostki ma obowiązek opracowania, a następnie wdrożenia odpowiednich regulacji wewnętrznych i szczegółowych procedur w tym zakresie, dostosowanych do zadań, potrzeb i organizacji jednostki. Dokumenty te muszą być ogłoszone pracownikom i powinny być przez nich przestrzegane.

Pomimo pięcioletniego okresu wypracowywania praktyki w tym zakresie jakość, zakres, treść i przejrzystość opracowanych dokumentów opisujących organizację SKZ w poszczególnych jednostkach sektora publicznego różni się diametralnie². Z przeprowa-

* dr Elżbieta I. Szczepankiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Rachunkowości, audytor wewnętrzny, elzbieta.szczepankiewicz@ue.poznan.pl.

¹ Należy podkreślić, że SKZ w jednostkach sektora publicznego nie są jakąś szczególnie nową formą kontroli finansów publicznych, bowiem od 2003 r. poprzedzały je w jednostkach systemy kontroli finansowej, które miały podobną strukturę, ale obejmowały węższy zakres problemów. Szerzej na ten temat np. (Szczepankiewicz 2007, 2009).

² W poprzednich latach autorka prezentowała wyniki badań w wielu innych jednostkach sektora publicznego, np. (Szczepankiewicz, Simon 2011, Szczepankiewicz, Simon 2012, Szczepankiewicz 2012).

dzonych przez autorkę badań³ wynika, że SKZ funkcjonujący w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego może stanowić podstawę do opracowania wzorcowego modelu SKZ w jednostkach sektora finansów publicznych. Urząd Marszałkowski (UM) stanowi aparat pomocniczy w realizacji zadań publicznych dla zarządu i marszałka. UM współpracuje z sejmikiem, jego komisjami, zarządem, wojewódzkimi samorządowymi jednostkami organizacyjnymi, administracją rządową i samorządową, organizacjami społecznymi i gospodarczymi. Wymaga zatem bardzo złożonego SKZ.

Celem artykułu jest zaprezentowanie optymalnego, autorskiego modelu SKZ na podstawie przeprowadzonej analizy dokumentów i rozwiązań przyjętych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu. W artykule opisano podstawę formalną wdrożenia SKZ, a także jego modelowy zakres, zasady i sposób funkcjonowania poszczególnych elementów SKZ dla tego typu jednostek sektora finansów publicznych.

1. Podstawa funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim

Na obecny model oraz organizację SKZ w UM ma wpływ wiele przepisów prawa, standardy kontroli zarządczej⁴ i wytyczne wydane przez ministra finansów⁵. Drugą grupę regulacji dotyczących funkcjonowania SKZ stanowią zarządzenia marszałka województwa wielkopolskiego, które przyjęto w UM⁶, a w szczególności dotyczące:

- 1) organizacji i zakresu działania archiwum zakładowego oraz zasad i trybu postępowania z dokumentacją w UM (Zarządzenie nr 10/2000),

³ Autorka przeprowadziła badania dokumentacji SKZ w kilkunastu jednostkach sektora publicznego w województwie wielkopolskim w ramach projektu finansowanego ze środków na badania statutowe w UEP „Kierunki rozwoju sprawozdawczości i analizy finansowej oraz kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych nr 51102-142”.

⁴ Podstawę kształtowania i wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostce prezentuje np. (Szczepankiewicz 2010).

⁵ Podstawowe regulacje w tym zakresie to: Kodeks postępowania administracyjnego (Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. z późn. zm.), Ustawa o finansach publicznych (Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. z późn. zm.), Ustawa o kontroli w administracji rządowej (Ustawa z 15 lipca 2011 r. z późn. zm.), Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Ustawa z 17 grudnia 2004 r. z późn. zm.), Ustawa o pracownikach samorządowych (Ustawa z 21 listopada 2008 r. ze zm.), Ustawa o rachunkowości (Ustawa z 29 września 1994 r. z późn. zm.), Ustawa o samorządzie województwa (Ustawa z 5 czerwca 1998 r. z późn. zm.), Rozporządzenie MF w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Rozporządzenie z 29 września 2010 r.), Rozporządzenie Prezesa RM w sprawie instrukcji kancelaryjnej (Rozporządzenie z 18 stycznia 2011 r.), Rozporządzenie MF w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Rozporządzenie z 2 grudnia 2010 r.), Komunikat MF nr 23 z 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Komunikat nr 23 z 16 grudnia 2009 r.), Komunikat nr 3 MF z 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Komunikat nr 3 z 16 lutego 2011 r.).

⁶ Niektóre regulacje wewnętrzne dotyczące SKZ zostały ustanowione przed 2010 r. na potrzeby funkcjonowania ówczesnego systemu kontroli finansowej. Większość z nich została zaktualizowana po roku 2010 lub zastąpiona nowymi regulacjami po zmianie przepisów prawa i ogłoszeniu standardów kontroli zarządczej w sektorze publicznym.

- 2) wprowadzenia zasad kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników UM odpowiedzialnych za zarządzanie środkami unijnymi (Zarządzenie nr 56/2007),
- 3) wprowadzenia procedur zamieszczania materiałów na komisje i sesje sejmiku w systemie e-Radni (Zarządzenie nr 23/2008),
- 4) przechowywania dokumentów dotyczących realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych (Zarządzenie nr 28/2008),
- 5) ochrony danych osobowych przetwarzanych w UM (Zarządzenie nr 46/2008),
- 6) wdrożenia polityki bezpieczeństwa informacji i zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji i dokumentów z nimi związanych (Zarządzenie nr 22/2009),
- 7) zatwierdzenia planu ochrony informacji niejawnych UM (Zarządzenie nr 10/2011),
- 8) witryny intranetowej UM (Zarządzenie z 20 maja 2011 r.),
- 9) wprowadzenia w UM kodeksu etyki pracowników UM (Zarządzenie nr 27/2011),
- 10) instrukcji przeprowadzania inwentaryzacji (Zarządzenie nr 43/2011 i Zarządzenie nr 32/2013),
- 11) wprowadzenia kontroli zarządczej w UM oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych (Zarządzenie nr 31/2012).
- 12) strategii „Wielkopolska 2020” – zaktualizowanej strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku (Uchwała nr XXIX/559/12),
- 13) przeprowadzania oceny pracy pracowników UM (Zarządzenie nr 4/2013),
- 14) instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych w UM (Zarządzenie nr 9/2013),
- 15) organizacji Departamentu Kontroli UM (Zarządzenie nr 16/2013),
- 16) organizacji Biura Audytu Wewnętrznego UM (Zarządzenie nr 34/2013),
- 17) wprowadzenia Księgi Procedur Audytu Wewnętrznego UM (Zarządzenie nr 40/2013),
- 18) wprowadzenia regulaminu naboru pracowników na stanowiska urzędnicze i kierownicze w UM (Zarządzenie nr 5/2014),
- 19) szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w UM (Zarządzenie nr 6/2014),
- 20) wprowadzenia Regulaminu Organizacyjnego UM (Uchwała z 20 stycznia 2014).

Zasady funkcjonowania SKZ w UM zawiera Zarządzenie 31/2012 Marszałka Województwa Wielkopolskiego w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w UM oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych. Zaczęło ono obowiązywać w UM od 1 stycznia 2013 r.⁷ Zgodnie z § 2 zarządzenia do jego wykonania zostali zobowiązani dyrektorzy poszczególnych departamentów UM oraz dyrektorzy wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych⁸. W Załączniku nr 1 „System kontroli zarządczej” do zarządzenia określono zakres, zasady i sposób funkcjonowania SKZ w UM oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych. Struktura Załącznika nr 1 do zarządzenia 31/2012 została zaprezentowana w tabeli 1.

⁷ Zarządzenie z 31/2012 r. zastąpiło wcześniejsze zarządzenie ogłoszone w 2007 r. i zmienione w 2009 r. w sprawie zarządzania ryzykiem w zakresie wdrażania funduszy unijnych w UM (Zarządzenie 56/2009).

⁸ Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego artykułu opis SKZ ograniczono jedynie do charakterystyki modelu SKZ w UM i pominięto opis SKZ w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych.

Tabela 1

Struktura Załącznika nr 1 do Zarządzenia 31/2012 w UM Województwa Wielkopolskiego

<p>SYSTEM KONTROLI ZARZĄDCZEJ URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO W POZNANIU ORAZ WOJEWÓDZKICH SAMORZĄDOWYCH JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH</p> <p>Rozdział I Postanowienia ogólne</p> <p>§ 1 Przedmiot systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 2 Podstawowe definicje</p> <p>§ 3 Kontrola zarządcza w województwie</p> <p>§ 4 Cele systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 5 Elementy systemu kontroli zarządczej</p> <p>Rozdział II Kontrola zarządcza w województwie wielkopolskim</p> <p>§ 6 Odpowiedzialność kierowników jednostek organizacyjnych</p> <p>§ 7 Zasady i tryb wyznaczania celów i zadań</p> <p>§ 8 Zasady i tryb wyznaczania mierników</p> <p>§ 9 Zasady i tryb monitorowania realizacji celów i zadań</p> <p>§ 10 Zasady zarządzania ryzykiem</p> <p>§ 11 Samoocena systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 12 Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej</p> <p>Rozdział III Kontrola zarządcza w urzędzie</p> <p>§ 13 Odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 14 Audytor wewnętrzny</p> <p>§ 15 Dokumentacja systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 16 Zasady i tryb wyznaczania celów i zadań</p> <p>§ 17 Zasady i tryb określania mierników</p> <p>§ 18 Plan działalności</p> <p>§ 19 Zasady i tryb monitorowania realizacji celów i zadań</p> <p>§ 20 Zasady zarządzania ryzykiem</p> <p>§ 21 Identyfikacja ryzyka</p> <p>§ 22 Proces identyfikacji ryzyka</p> <p>§ 23 Analiza ryzyka</p> <p>§ 24 Ocena ryzyka</p> <p>§ 25 Reakcja na ryzyko</p> <p>§ 26 Rejestr ryzyka</p> <p>§ 27 Raport roczny z zarządzania ryzykiem</p> <p>§ 28 Samoocena systemu kontroli zarządczej</p> <p>§ 29 Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej</p> <p>§ 30 Działania naprawcze</p> <p>Załączniki</p> <p>Sprawozdanie z wykonania planu działalności za rok</p> <p>Wytyczne do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania ryzyka</p> <p>Mapa ryzyka</p> <p>Raport roczny z zarządzania ryzykiem za rok</p> <p>Zbiorcza informacja o stanie kontroli zarządczej za rok</p> <p>Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zarządzenia 31/2012).

Wytyczne dotyczące SKZ w załączniku nr 1 zostały opisane według zagadnień (tabela 2):

- 1) definicja pojęcia kontroli zarządczej (§ 2 Załącznika nr 1),
- 2) odpowiedzialność za funkcjonowanie SKZ (§ 3, § 6, § 13 Załącznika nr 1),
- 3) cele SKZ (§ 4 Załącznika nr 1),
- 4) elementy SKZ (§ 5 Załącznika nr 1),
- 5) dokumentacja SKZ (§ 15 Załącznika nr 1) i zasady dokumentowania działań w SKZ.

Tabela 2

Podstawowe zasady określające zakres i sposób funkcjonowania SKZ w UM

Organizacja SKZ	Charakterystyka
Definicja kontroli zarządczej	Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych, aby zapewnić realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, rzetelny i terminowy. Definicja nawiązuje do definicji zawartej w ustawie o finansach publicznych oraz Komunikacie nr 23 MF z 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych
Cele SKZ	Cele zgodne z wymienionymi w ustawie o finansach publicznych: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochrona zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji i zarządzania ryzykiem
Elementy SKZ	Pięć elementów SKZ i 22 obszary szczegółowe zgodnie z wymienionymi w Załączniku do Komunikatu nr 23 MF z 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych
Odpowiedzialność za funkcjonowanie SKZ	W samorządzie województwa wielkopolskiego kontrola zarządcza funkcjonuje na dwóch poziomach: <ul style="list-style-type: none"> – poziom I – SKZ w UM, za który odpowiada marszałek województwa, a w pozostałych jednostkach organizacyjnych za funkcjonowanie SKZ odpowiadają kierownicy tych jednostek, – poziom II – SKZ w Samorządzie Województwa Wielkopolskiego, za funkcjonowanie którego odpowiada marszałek województwa. W UM nie ma powołanej odrębnej komórki organizacyjnej ds. kontroli zarządczej. Marszałka w zakresie funkcjonowania SKW wspomaga koordynator (Departament Organizacji i Kadry), Departament Kontroli i Biuro Audytu Wewnętrznego. Obowiązki w zakresie funkcjonowania SKZ powierzone zostały bezpośrednio osobom na stanowiskach kierowniczych. Również kierownicy wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych są zobowiązani do: <ul style="list-style-type: none"> – wdrożenia adekwatnego, skutecznego i efektywnego SKZ, dostosowanego do zakresu zadań i wielkości zasobów zarządzanej jednostki, – 2) zapewnienia zgodności SKZ z Zarządzeniem 31/2012 oraz Komunikatem nr 23 MF z 2009 r.
Dokumentacja SKZ i zasady dokumentowania działań	Dokumentacja SKZ i zasady dokumentowania funkcjonowania SKZ opisano przy charakterystyce poszczególnych elementów SKZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

2. Model organizacji systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim

Organizacja SKZ została oparta na tradycyjnych pięciu elementach kontroli zarządczej wymienionych w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Są to:

- 1) środowisko wewnętrzne – stanowiące podstawę organizacji i funkcjonowania wszystkich elementów SKZ,
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem – element SKW mający na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki,
- 3) mechanizmy kontroli – mające zapewnić efektywną i skuteczną reakcję na zidentyfikowane ryzyko,

4) system informacji i komunikacji – zapewniający efektywny przepływ informacji w UM oraz między UM a wojewódzkimi samorządowymi jednostkami organizacyjnymi, klientami UM oraz pozostałym otoczeniem,

5) monitorowanie i ocena – zapewnienie weryfikacji funkcjonowania elementów SKZ.

Środowisko wewnętrzne kontroli zarządczej w UM stanowi fundament organizacji i funkcjonowania pozostałych elementów SKZ. Elementy środowiska kontroli w UM zostały ukształtowane zgodnie ze standardami kontroli zarządczej (Komunikat nr 23 z 16 grudnia 2009 r.) z uwzględnieniem wytycznych do samooceny kontroli zarządczej (Komunikat nr 3 z 16 lutego 2011 r.). Na środowisko wewnętrzne w UM mają wpływ cztery obszary:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych,
- 2) kompetencje zawodowe,
- 3) struktura organizacyjna,
- 4) delegowanie uprawnień.

Na podstawie przeprowadzonych badań w tabeli 3 zaprezentowano autorski model powiązań przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych oraz przyjętych w UM głównych zasad i rozwiązań przyjętych w UM, które mogą służyć kształtowaniu środowiska wewnętrznego SKZ w jako wzorzec w innych jednostkach.

Tabela 3

Elementy kształtujące środowisko wewnętrzne SKZ

Podstawowe regulacje	Główne zasady i rozwiązania przyjęte w obszarze
1. Przestrzeganie wartości etycznych	
Art. 24 ustawy o pracownikach samorządowych (Ustawa z 21 listopada 2008 r.)	Dla prawidłowego kształtowania środowiska wewnętrznego wykorzystano zapisy art. 24 ustawy o pracownikach samorządowych, określający obowiązki pracowników UM i jednostki. W ramach podstawowych obowiązków opisanych w kartach stanowiska pracy każdego pracownika UM zobligowano do: <ul style="list-style-type: none"> – przestrzegania Konstytucji RP i innych przepisów prawa, – wykonywania zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie, – udzielania informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępniania dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania, – dochowania tajemnicy ustawowo chronionej, – zachowania uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami, – zachowania się z godnością w miejscu pracy i poza nim, – stałego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych
<ul style="list-style-type: none"> – Kodeks Etyki Pracowników UM (Zarządzenie nr 27/2011). – Standardy Europejskiego Kodeksu Dobrej Administracji, przyjęte przez Parlament Europejski 6 września 2001 r. – Regulamin Rady ds. Etyki UM 	<ul style="list-style-type: none"> – Pracownicy zostali zobowiązani do stosowania się do postanowień Kodeksu Etyki Pracowników UM. – Nowi pracownicy przyjmowani do pracy UM są zobowiązani do złożenia oświadczenia o zapoznaniu się z Kodeksem Etyki niezwłocznie po zawarciu umowy o pracę. – Celem głównym Kodeksu Etyki jest wprowadzenie zasad etycznego postępowania pracowników UM oraz poinformowanie klientów UM o standardach zachowań, których mają prawo oczekiwać od pracowników UM. – Kodeks Etyki określa standardy postępowania pracowników UM, w tym stosowanie zasady bezstronności i bezinteresowności oraz określa, w jaki sposób należy reagować na naruszenia przyjętych zasad etyki – Kodeks wskazuje w tym zakresie odpowiedzialność regulaminową lub prawną. – Ważnym narzędziem stworzonym dla przełożonych jest okresowa ocena pracowników, podczas której mogą oni promować zasady etyczne i wyrażać dezaprobatę dla łamania obowiązujących zasad etycznych przez ocenianego. – W UM powołano Radę ds. Etyki, do której mogą się zwracać klienci UM oraz pracownicy UM w sprawach dotyczących przestrzegania zasad Kodeksu Etyki. Rada ds. Etyki działa w oparciu o regulamin

<ul style="list-style-type: none"> – Kodeks postępowania administracyjnego – Mechanizmy antykorupcyjne – oświadczenia o poufności i bezstronności 	<ul style="list-style-type: none"> – Obowiązek składania oświadczeń o poufności i bezstronności przy prowadzeniu czynności służbowych. Każdy pracownik przed rozpoczęciem pierwszych czynności służbowych składa oświadczenie o zapoznaniu się z procedurami regulującymi zakres jego czynności służbowych, wzorami dokumentów stosowanych w trakcie czynności służbowych oraz przepisami art. 24 i 26 kpa. – Jeżeli wyniki realizowanych przez pracowników czynności służbowych mogą dotyczyć interesu tego pracownika lub jego małżonka, krewnych i powinowatych, albo zachodzą inne okoliczności, które mogą mieć wpływ na bezstronność pracownika, podlega on wyłączeniu z prowadzenia czynności służbowych. Do procedury wyłączenia stosuje się przepisy kodeksu postępowania administracyjnego. – Oświadczenie o poufności i bezstronności zawiera zobowiązanie do poinformowania bezpośredniego przełożonego o wszelkich okolicznościach, które mogą mieć wpływ na obiektywne i rzetelne wykonywanie pracy przez pracownika. Pracownik podpisujący oświadczenie zobowiązuje się do złożenia wniosku o wyłączenie z prowadzenia czynności służbowych niezwłocznie po powzięciu informacji o istnieniu okoliczności, na każdym etapie wykonywania tych czynności
<p>Oświadczenia o poufności i bezstronności przy kontroli</p>	<p>Pracownicy Departamentu Kontroli przeprowadzający kontrole wewnętrzne w UM i kontrole zewnętrzne w województwie przed rozpoczęciem kontroli składają oświadczenia o poufności i bezstronności. W rozpatrywaniu środków odwoławczych nie biorą udziału osoby, które były zaangażowane w kontrolę</p>
<p>Regulamin udzielania zamówień publicznych</p>	<p>Departamenty przeprowadzające procedury przetargowe mają obowiązek stosowania się do regulaminu udzielania zamówień publicznych obowiązującego w UM. Pracownicy muszą ściśle stosować się do tego regulaminu na każdym etapie przetargu, tj. rozpoznania rynku, wyboru wykonawcy, realizacji umów. Kontrole przeprowadza się w oparciu o listy sprawdzające, weryfikowane zgodnie z zasadą „dwóch par oczu”</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Instrukcja wykonawcza – Oświadczenia o poufności i bezstronności przy prowadzeniu czynności kontrolnych dotyczących projektów unijnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Działania realizowane przez departamenty UM związane z zarządzaniem i wdrażaniem Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego prowadzone są w oparciu o procedury zawarte w Instrukcji Wykonawczej Instytucji Zarządzającej Wielkopolskim Regionalnym Programem Operacyjnym. Instrukcja ta jest na bieżąco aktualizowana, tak by była zgodna z obowiązującymi przepisami regulacjami. W instrukcji opisano procedury związane z wdrażaniem i zarządzaniem programami operacyjnymi, w tym procedury odnoszące się do naboru i realizacji projektów. – Pracownicy wchodzący w skład zespołu kontrolnego każdorazowo przed rozpoczęciem kontroli projektu o dofinansowanie ze środków unijnych składają oświadczenia o poufności i bezstronności. Każdy projekt oceniany jest przez co najmniej dwie osoby. W rozpatrywaniu środków odwoławczych nie biorą udziału osoby, które były zaangażowane w ocenę danego projektu. – Kontrole przeprowadzają zespoły co najmniej dwuosobowe. Zobowiązano wszystkich pracowników kontroli do zgłaszania możliwości wystąpienia naruszenia bezstronności lub powiązań z beneficjentem lub wykonawcą projektu. Zgłaszający automatycznie zostaje wykluczony z zespołu. Kontrole przeprowadza się w oparciu o listy sprawdzające weryfikowane zgodnie z zasadą „dwóch par oczu”
2. Kompetencje zawodowe	
<p>Ustawa o pracownikach samorządowych (Ustawa z 21 listopada 2008 r.)</p>	<p>Narzędzia SKZ dotyczące zarządzania kadrami w UM zostały wbudowane w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – proces zatrudnienia, – system szkolenia nowo zatrudnionych pracowników, – system szkoleń i rozwijania kompetencji zawodowych wszystkich pracowników, – system oceny bieżącej i cyklicznej wyników pracy pracowników

<p>Regulamin przeprowadzenia naboru pracowników (Zarządzenie 5/2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ustawa o pracownikach samorządowych nakłada na urzędy obowiązek zorganizowania służby przygotowawczej dla pracowników samorządowych podejmujących po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym lub kierowniczym. – Nabór na wolne stanowiska w UM odbywa się jawnie i jest podawany do publicznej wiadomości na stronach BIP UM. Proces rekrutacji ma na celu zapewnić wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. – Regulamin określa procedurę przeprowadzania naboru na wolne stanowisko urzędnicze, w tym kierownicze stanowisko urzędnicze oraz etapy realizacji procedury naboru
<p>Przeprowadzenie służby przygotowawczej (Zarządzenie nr 6/2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzenie w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w UM opisuje procedurę przygotowania nowo zatrudnionych pracowników do należytego wykonywania obowiązków służbowych. – Proces służby przygotowawczej w UM ma na celu poznanie opinii pracownika na temat warunków pracy, jego potrzeb szkoleniowych. Proces ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych. – Każdy nowo zatrudniony pracownik podejmujący pracę na stanowisku urzędniczym lub kierowniczym stanowisku urzędniczym w UM po raz pierwszy jest kierowany do odbycia służby przygotowawczej. – Z obowiązku odbycia całości lub części służby przygotowawczej może być zwolniony pracownik, którego wiedza i umiejętności umożliwiają należyte wykonywanie obowiązków służbowych. Osoby zwolnione z obowiązku odbywania całości lub części służby przygotowawczej przystępują do egzaminu kończącego służbę, którego pozytywny wynik jest warunkiem dalszego zatrudnienia pracownika. – W celu ułatwienia nowo zatrudnionym pracownikom wdrożenia do obowiązków służbowych dyrektor komórki organizacyjnej może wyznaczyć opiekuna dla nowo zatrudnionego pracownika. Opiekun zapoznaje pracownika z zadaniami departamentu/wydziału, w którym zatrudniony jest pracownik, wspomaga go w wykonywaniu bieżących obowiązków oraz wspiera go w rozwijaniu kompetencji i samodzielnym wykonywaniu powierzonych obowiązków
<ul style="list-style-type: none"> – Ustawa o pracownikach samorządowych (Ustawa z 21 listopada 2008 r.) – Plan szkoleń pracowników (Zarządzenie nr 56/2007). – Regulamin szkoleń 	<ul style="list-style-type: none"> – Pracownicy UM zobowiązani są do ciągłego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Szkolenia mają na celu umożliwić pracownikom ciągłe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji, szczególnie w odniesieniu do tych obszarów, gdzie istniejące przepisy prawa są nieprzejrzyste i nieprecyzyjne lub ulegają częstym zmianom (np. zamówienia publiczne, realizacja projektów unijnych). – UM przygotowuje ofertę szkoleniową dla pracowników departamentów odpowiednio do potrzeb UM (plan roczny). – Pracownicy UM zaangażowani we wdrażanie Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego objęci są obowiązkowym planem szkoleń. Roczny plan kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników UM odpowiedzialnych za zarządzanie i wdrażanie WRPO opracowywany jest w porozumieniu z pracownikami, tak by szkolenia odpowiadały ich realnym potrzebom
<p>Ocena okresowa pracowników (Zarządzenie nr 4/2013)</p>	<p>Pracownicy UM poddawani są cyklicznej ocenie. Ocena okresowa pracowników przeprowadzana jest nie rzadziej niż raz na dwa lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy</p>

3. Struktura organizacyjna	
<ul style="list-style-type: none"> – Regulamin organizacyjny UM (Uchwała nr 1293/2011, zm. 20.01.2014 r.) – Regulaminy organizacyjne departamentów (np. Zarządzenia nr 16/2013, nr 34/2013 i inne). – Regulamin pracy – Opisy stanowisk pracy i zakresy czynności 	<ul style="list-style-type: none"> – Regulamin Organizacyjny UM znowelizowany 20 stycznia 2014 r. określa zasady działania UM, jego organizację oraz zakres spraw załatwianych przez poszczególne komórki organizacyjne. W regulaminie został zamieszczony schemat organizacyjny z przypisanymi zadaniami i uprawnieniami departamentów. – Regulaminy organizacyjne poszczególnych departamentów precyzują strukturę z podziałem na wydziały/referaty/oddziały oraz zawierają schemat organizacyjny departamentu. Każdy pracownik ma określony aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Zakres ten sporządzany jest w formie pisemnej w momencie podjęcia przez pracownika pracy, a następnie na bieżąco aktualizowany. – Struktura organizacyjna z precyzyjnie określonymi zakresami odpowiedzialności (na poziomie jednostek organizacyjnych oraz na poziomie stanowiska pracy) przejrzysto i spójnie określa organizację pracy UM. – Każdy pracownik ma obowiązek zapoznać się z obowiązującymi regulaminami (organizacyjnym UM, organizacyjnym departamentu, regulaminem pracy) i ze swoim zakresem czynności oraz potwierdzić przyjęcie do wiadomości i stosowania poprzez złożenie podpisu
4. Delegowanie uprawnień	
Rejestr udzielonych upoważnień i pełnomocnictw	<ul style="list-style-type: none"> – Każdy pracownik UM przy podpisaniu umowy o pracę otrzymuje zakres swoich obowiązków, z którym się zapoznaje i pisemnie potwierdza przyjęcie powierzonych obowiązków. – Każde przekazanie uprawnień dokonywane jest w formie pisemnej. – Upoważnione osoby mogą delegować działania i wydawać upoważnienia. – W celu sprawnego monitoringu sposobu korzystania z delegowanych uprawnień w jednostce prowadzony jest rejestr udzielonych upoważnień i pełnomocnictw

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

Cele jednostki i zarządzanie ryzykiem to najważniejszy i najtrudniejszy element SKZ. Precyzyjne wyznaczenie celów jednostki oraz zarządzanie ryzykiem mają wpływ na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki. W UM za określenie celów i zarządzanie ryzykiem odpowiedzialny jest marszałek, który (§ 20 Załącznika nr 1 Zarządzenia 31/2012): kształtuje i wdraża zasady zarządzania ryzykiem, nadzoruje i monitoruje skuteczność zarządzania ryzykiem oraz podejmuje decyzje dotyczące określenia właścicieli ryzyka. Natomiast koordynatorem prac w zakresie zarządzania ryzykiem jest Departament Organizacyjny i Kadr, który jest odpowiedzialny za (§ 20 Załącznika nr 1 Zarządzenia 31/2012): koordynację procesu identyfikowania ryzyka, ujednoczenie informacji o ryzykach przekazywanych przez poszczególne komórki organizacyjne, prowadzenie zbiorczego rejestru ryzyka oraz sporządzanie okresowych raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem.

Marszałek wyznaczył właścicieli poszczególnych celów i zadań, którzy (§ 20 Załącznika nr 1 Zarządzenia 31/2012): identyfikują ryzyka związane z realizacją wyznaczonych celów i zadań, przeprowadzają analizę ryzyka dla zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, proponują sposób postępowania w odniesieniu do nich oraz wdrażają działania zaradcze w stosunku do zidentyfikowanych rodzajów ryzyka.

Obszar celów i procesu zarządzania ryzykiem został oparty na pięciu elementach wskazanych w standardach kontroli zarządczej:

- 1) sformułowaniu misji samorządu województwa,
- 2) określeniu celów i zadań, ich monitorowaniu oraz ocenie realizacji,
- 3) identyfikacji ryzyka,

- 4) analizie ryzyka,
- 5) reakcji na ryzyko.

W tabeli 4 zaprezentowano autorski model powiązań przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych oraz głównych zasad i rozwiązań przyjętych w UM, które mogą służyć kształtowaniu celów i procesu zarządzania ryzykiem w wielu jednostkach.

Tabela 4

Elementy kształtujące cele i proces zarządzania ryzykiem SKZ

Podstawowe regulacje	Główne zasady i rozwiązania przyjęte w obszarze
1. Sformułowanie misji jednostki	
<ul style="list-style-type: none"> – Ustawa o samorządzie województwa (Ustawa z 5 czerwca 1998 r. z późn. zm.) – Wielkopolska 2020 (Uchwała nr XXIX/559/12) 	<ul style="list-style-type: none"> – Zadania samorządu województwa określone zgodnie z ustawą o samorządzie województwa oraz Wielkopolska 2020 – Zaktualizowana strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku. – Misję samorządu województwa sformułowano jako: <ul style="list-style-type: none"> ▪ skupienie wszystkich podmiotów działających na rzecz wzrostu konkurencyjności regionu, poprawy warunków życia mieszkańców oraz odsunięcia perspektywy zapaści demograficznej, ▪ uzyskanie efektu synergii przez stworzenie spójnej koncepcji wykorzystania środków publicznych, ▪ wykorzystanie własnych instrumentów dla uzyskania efektu dźwigni. – W celu realizacji misji sformulowano 9 celów strategicznych samorządu województwa
2. Określanie celów i zadań, ich monitorowanie oraz ocena realizacji	
<ul style="list-style-type: none"> – §16 i §18 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012 – Plan działalności UM (Rozporządzenie z 29 września 2010 r.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Misja i cele strategiczne samorządu województwa są realizowane przez UM jako aparat pomocniczy marszałka. – Wydatki na realizację celów i zadań przez UM są określane w rocznym planie finansowym, który zatwierdza sejmik województwa. Komórki organizacyjne do końca listopada wyznaczają cele i zadania na rok następny. – Określając cele, komórki organizacyjne biorą pod uwagę: dokumenty określające cele strategiczne województwa (Wielkopolska 2020), przepisy prawa, regulacje wewnętrzne UM oraz budżet województwa wielkopolskiego. – Cele komórki organizacyjne ujmują w planie działalności na dany rok i przekazują do zbiorczego opracowania. Marszałek do końca grudnia każdego roku zatwierdza plan działalności UM na rok następny. – Plan działalności UM na dany rok zawiera: cele, zadania służące osiągnięciu celów, mierniki, ich nazwę i poziom odpowiadający celom i zadaniom, zasoby finansowe, ludzkie do realizacji celów i zadań na dany rok
<ul style="list-style-type: none"> – Sprawozdanie z wykonania planu działalności UM (Rozporządzenie z 29 września 2010 r.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Za bieżące monitorowanie realizacji zadań odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych. Na bieżąco komórki przekazują koordynatorowi informacje na temat istotnych zagrożeń dotyczących realizacji założonych celów i zadań. Mają obowiązek informowania koordynatora o stanie ich realizacji w formie sprawozdania za pierwsze półrocze do końca lipca danego roku oraz sprawozdania rocznego do końca lutego roku następnego. – Koordynator na podstawie sprawozdań okresowych przygotowuje i przekazuje marszałkowi sprawozdanie z wykonania planu działalności UM za okres sprawozdawczy
3. Identyfikacja ryzyka	
<ul style="list-style-type: none"> – §21 i §22 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012 – Rejestr ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – Ryzyka są ujmowane w rejestrze ryzyka i mają przypisanych właścicieli. Są to właściciele celów lub zadań w UM. Właściciel ryzyka jest zobowiązany do zidentyfikowania zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów na rok następny. Identyfikację ryzyka przeprowadza się do 15 grudnia każdego roku. – Ponowna identyfikacja ryzyka dokonywana jest w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje komórka organizacyjna i w przypadku korekty planu działalności. – Dokonując identyfikacji ryzyka należy wziąć pod uwagę wyniki: monitoringu realizacji wyznaczonych celów i zadań, analizy realizacji celów i zadań z lat ubiegłych, ustalenia z przeprowadzonych audytów i kontroli oraz czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych

4. Analiza ryzyka	
<ul style="list-style-type: none"> - §23, §24, §26 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012 - Rejestr ryzyka - Ocena ryzyka na stanowiskach pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizę ryzyka należy przeprowadzić do 15 grudnia każdego roku. Każde ryzyko przypisuje się do odpowiednich celów lub zadań oraz ujmuje w rejestrze ryzyka. - Analiza ryzyka prowadzi do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego rodzaju ryzyka oraz ustalenia możliwych jego skutków. Ryzyko ocenia się według formuły: ocena ryzyka = siła oddziaływania x prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (siłę oddziaływania i ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określa się w skali 1–5)
5. Reakcja na ryzyko	
<ul style="list-style-type: none"> - §25, §26, §27 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012 - Mapa ryzyka - Rejestr ryzyka - Raport roczny z zarządzania ryzykiem 	<ul style="list-style-type: none"> - Właściciel ryzyka tworzy mapę ryzyka i ustala sposób postępowania z ryzykiem: tolerowanie, przeniesienie na inny podmiot, wycofanie się, podjęcie działań zaradczych. - Opis reakcji na ryzyko ujęty jest w rejestrze ryzyka. - Raport roczny z zarządzania ryzykiem sporządza koordynator do 15 marca za rok poprzedni i przekazuje marszałkowi. Koordynator sporządza raport roczny w oparciu o informacje otrzymane do końca lutego od komórek organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

Mechanizmy kontroli w SKZ mają na celu zapewnić efektywną i skuteczną reakcję na zidentyfikowane ryzyko. Obszar celów i procesu zarządzania ryzykiem został oparty na sześciu elementach wskazanych w standardach kontroli zarządczej:

- 1) dokumentowanie SKZ,
- 2) nadzór nad wykonaniem zadań UM w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
- 3) zapewnienie ciągłości działalności UM,
- 4) zapewnienie właściwej ochrony i wykorzystania zasobów UM,
- 5) wdrożenie szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych w UM,
- 6) określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych w UM.

W tabeli 5 zaprezentowano autorski model powiązań przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych oraz głównych zasad i rozwiązań przyjętych w UM, które mogą służyć kształtowaniu mechanizmów kontroli SKZ również w innych jednostkach.

Tabela 5

Elementy kształtujące mechanizmy kontroli SKZ w UM

Podstawowe regulacje	Główne zasady i rozwiązania przyjęte w obszarze
1. Dokumentowanie SKZ	
<p>§ 15 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012</p>	<p>W skład dokumentacji SKZ wchodzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Załącznik nr 1 „System kontroli zarządczej”, wskazujący takie dokumenty jak: Plan działalności, Sprawozdanie z wykonania planu działalności, Rejestr ryzyka, Raport roczny z zarządzania ryzykiem, Zbiorcza informacja o stanie kontroli zarządczej, Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, - wewnętrzne akty prawne regulujące działalność UM, - zakres obowiązków (karty stanowiska pracy), uprawnień i odpowiedzialności pracowników

Rejestr ryzyka – § 26 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012	<ul style="list-style-type: none"> – Rejestr ryzyka prowadzi każda komórka organizacyjna, która bierze udział w realizacji planu działalności. Rejestr ryzyka przekazywany jest koordynatorowi do 15 grudnia każdego roku. – Koordynator opracowuje i przekazuje marszałkowi zbiorczy rejestr ryzyka opracowany w oparciu o otrzymane od właścicieli poszczególnych rodzajów ryzyka informacje do 31 grudnia każdego roku. – Etapy opracowywania rejestru ryzyka: Etap I: identyfikacja ryzyka, wpisywane są: cel lub zadanie, opis ryzyka, właściciel ryzyka, stosowane aktualnie mechanizmy kontrolne. Etap II: analizy ryzyka, wpisywane są: siła oddziaływania ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, punktowa ocena ryzyka. Etap III: określenie reakcji na ryzyko, wpisywane są: informacje o przyjętej reakcji, tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie
Raport roczny z zarządzania ryzykiem – Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/12	<ul style="list-style-type: none"> – Raport roczny z zarządzania ryzykiem opracowuje każda komórka organizacyjna do końca lutego za rok poprzedni. – Koordynator opracowuje i przedstawia marszałkowi zbiorczy raport roczny z zarządzania ryzykiem za rok poprzedni w terminie do 15 marca
2. Nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji	
<ul style="list-style-type: none"> – Regulamin organizacyjny UM – Regulaminy organizacyjne departamentów – Karty stanowiska pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Wdrożone mechanizmy nadzoru to: podział obowiązków, zadań i odpowiedzialności, ocena pracy pracownika oraz zatwierdzanie wyników pracy. – Karty stanowiska pracy określają podległość służbową oraz zakres obowiązków pracowników
3. Zapewnienie ciągłości działalności jednostki	
Regulamin Zespołu Sterującego ds. Zarządzania Ciągłością Działania	<ul style="list-style-type: none"> – Powołany został Zespół Sterujący ds. Zarządzania Ciągłością Działania, monitorujący wdrażanie i realizację procedur zapewniających ciągłość działania w UM. – Przyjęto rozwiązania w zakresie zarządzania kadrami oraz zabezpieczenia technicznego, które mają zapewnić ciągłość działalności jednostki
System zastępstw na podstawie regulaminów organizacyjnych departamentów	<ul style="list-style-type: none"> – W celu zapewnienia ciągłości działalności jednostki przyjęty został system zastępstw – każdy pracownik w karcie stanowiska pracy ma wskazaną osobę, którą zastępuje, jak również osobę, która zastępuje jego w przypadku nieobecności (planowej czy też nieplanowanej). – Udzielanie urlopów odbywa się poprzez przeanalizowanie potrzeb jednostki oraz możliwości zastąpienia danego pracownika przez innego. – Stosowane są środki zaradcze w postaci szkoleń dla potencjalnych następców. – Pracownicy uczestniczący w szkoleniach i konferencjach są zobowiązani do przekazywania nowo zdobytej wiedzy innym pracownikom
Plan ewakuacji w sytuacji zdarzeń nadzwyczajnych	<ul style="list-style-type: none"> – Na potrzeby UM opracowany został plan ewakuacji w sytuacji zdarzeń nadzwyczajnych. – Plan określa sposób postępowania oraz miejsca, w które mają udać się wyznaczone osoby w celu zapewnienia nieprzerwanego funkcjonowania instytucji
System dywersyfikacji zewnętrznych źródeł energii elektrycznej	<ul style="list-style-type: none"> – Urządzenia sieci teleinformatycznej, od których ciągłości pracy zależne jest realizowanie podstawowych zadań UM, zasilane są z gwarantowanych źródeł. – Jest to osiągnięte przez zastosowanie dywersyfikacji zewnętrznych źródeł energii elektrycznej z samoczynnym załączeniem rezerwy, zastosowaniem zasilaczy awaryjnych (UPS) lub zastosowaniem awaryjnych agregatów prądotwórczych

4. Zapewnienie właściwej ochrony i wykorzystania zasobów jednostki

<p>Plan Ochrony Fizycznej Obiektu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wejście do strefy administracyjnej dla pracowników UM sterowane jest systemem kontroli dostępu, identyfikator może być powiązany z urządzeniem aktywującym przejście. - Dostęp do pomieszczeń jest ograniczony – tylko pracownicy mogą pobierać klucze do pokoi. Odbiór i zdanie klucza potwierdza się podpisem, podając także datę i godzinę pobrania/zdania. Drzwi działowe w ciągach komunikacyjnych są zabezpieczone elektronicznymi zamkami otwieranymi przy pomocy kart dostępu. Opatrzone zdjęciem oraz imieniem i nazwiskiem właściciela karty są kodowane i umożliwiają dostęp tylko do określonych, wcześniej ustalonych pomieszczeń. - Za przyznanie i odebranie prawa dostępu do konkretnych stref w UM odpowiada dyrektor Departamentu Administracyjnego na wniosek dyrektorów poszczególnych jednostek organizacyjnych. Wszystkie drzwi z kontrolą dostępu są zaopatrzone w urządzenie samozamykające. - Wszyscy pracownicy UM mają obowiązek noszenia identyfikatorów zawierających: zdjęcie, imię i nazwisko, symbol jednostki – logo
<ul style="list-style-type: none"> - Instrukcja „Serwis” - Instrukcja „Gość” 	<ul style="list-style-type: none"> - Osoby trzecie wykonujące prace serwisowe, obsługi itp. w UM posiadają identyfikatory z napisem „Serwis”, logo UM oraz przepustkę imienną zezwalającą na przebywanie w strefie administracyjnej. - Goście posiadają identyfikator/przepustkę z napisem „Gość” i logo UM. Ochrona stref administracyjnych sprawowana jest na zasadach określonych w ustawie o ochronie osób i mienia oraz zgodnie z Planem Ochrony Fizycznej Obiektu. Nadzór pełni wynajęta zewnętrzna firma ochroniarska
<ul style="list-style-type: none"> - Ustawa o rachunkowości - Instrukcja przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji (Zarządzenie nr 32/2013) - Organizacja archiwum zakładowego (Zarządzenie nr 10/2000). - Przechowywanie dokumentów projektów unijnych (Zarządzenie nr 28/2008) - Ochrona danych osobowych (Zarządzenie nr 46/2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadzorowi w UM podlega gospodarowanie zasobami materialnymi i zasobami informacji oraz ich ochrona. - Każdy pracownik UM ma przydzielony odpowiedni rodzaj zasobów, za który jest odpowiedzialny. Pracownik jest informowany o przeznaczeniu przekazanego mu mienia oraz o regułach gospodarowania nim. - Narzędziem ochrony zasobów jest inwentaryzacja. Mienie jest oznakowane zgodnie z księgami ewidencji. Inwentaryzacja środków trwałych – na arkuszach spisowych lub przy użyciu czytników kodów kreskowych. - W UM stosowane są zasady inwentaryzacji określone w ustawie o rachunkowości, uzupełnione postanowieniami instrukcji przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji w UM. - Dokumenty przechowywane są na stanowisku pracy w zamkniętych szafach, a po okresie 2 lat od zamknięcia sprawy przekazywane są do archiwum zakładowego bądź podlegają brakowaniu. - Dokumenty dotyczące projektów finansowanych ze środków unijnych są chronione zgodnie z zarządzeniem. - Zapewniono bezpieczeństwo przetwarzania danych osobowych zgodnie z zarządzeniem. - Do przetwarzania danych osobowych mogą być dopuszczone wyłącznie osoby posiadające upoważnienie wydane przez administratora bezpieczeństwa informacji na wniosek lokalnego administratora bezpieczeństwa informacji (tj. dyrektora departamentu/biura). Osoba dopuszczona do przetwarzania danych osobowych podpisuje oświadczenie o znajomości przepisów dotyczących ochrony danych osobowych, które dołączane jest do jej akt osobowych
<p>5. Wdrożenie szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Rozporządzenie o szczególnych zasadach rachunkowości - Zasady (polityka) rachunkowości (Zarządzenie nr 27/2013) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zasady (polityki) rachunkowości dla UM określają: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zasady rachunkowości dla jednostki budżetowej UM zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości i rozporządzenia o szczególnych zasadach rachunkowości, ▪ zakładowy plan kont, ustalający wykaz kont księgi głównej oraz przyjęte zasady klasyfikacji zdarzeń oraz zasady tworzenia kont analitycznych, ▪ opis funkcji i programowych zasad ochrony danych.

<ul style="list-style-type: none"> – Zakładowy plan kont – Ewidencja druków ścisłego zarachowania – Opis funkcji i programowych zasad ochrony danych – Rejestr uprawnień – Obieg i kontrola dowodów finansowo-księgowych (Zarządzenie nr 9/2013) – Instrukcja kancelaryjna (Rozporządzenie z 18 stycznia 2011 r.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Wszystkie operacje finansowe są autoryzowane, zgodnie z wymogami ustawy o rachunkowości. – Druki ścisłego zarachowania występujące w UM są ewidencjonowane. – Dane księgowe znajdujące się na dyskach twardych komputerów są chronione przed dostępem osób trzecich poprzez system hasel dostępu do poszczególnych programów znanych tylko użytkownikom w danych systemach. W tym celu prowadzi się rejestr uprawnień użytkowników systemów. – W celu zabezpieczenia przed utratą danych komputerowych w wyniku zdarzeń losowych tworzona jest na każdym stanowisku na koniec każdego miesiąca kopia bazy danych na płycie CD. – Obieg i kontrola dowodów finansowo-księgowych w UM jest regulowany zarządzeniem. – Dokumenty finansowo-księgowe są przechowywane i archiwizowane zgodnie z zasadami określonymi w instrukcji kancelaryjnej i wymaganiami ustawy o rachunkowości. – Wydatki budżetowej jednostki są klasyfikowane zgodnie z obowiązującymi sektorem publiczny działami, rozdziałami i paragrafami. Wszystkie wydatki opisane są w zakresie wydatków strukturalnych i zamówień publicznych
---	---

6. Określenie mechanizmów kontroli, zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych

<ul style="list-style-type: none"> – Polityka Bezpieczeństwa Informacji i Zasady Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (Zarządzenie nr 22/2009) – Plan ochrony informacji niejawnych (Zarządzenie nr 10/2011) – Ochrona danych osobowych (Zarządzenie nr 46/2008) – Regulamin Zespołu Sterującego ds. Bezpieczeństwa Informacji – Instrukcja: Bezpieczeństwo fizyczne miejsca pracy – Instrukcja: Kopie zapasowe – Instrukcja: Ochrona przed wirusami – Instrukcja: Bezpieczny dostęp do systemu – Instrukcja: Jak bezpiecznie używać Internetu i poczty elektronicznej – Przechowywanie dokumentów projektów unijnych (Zarządzenie nr 28/2008) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dla bezpieczeństwa przetwarzanych i przechowywanych informacji wprowadzono: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politykę Bezpieczeństwa Informacji, ▪ Zasady Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Zespół Sterujący ds. Bezpieczeństwa Informacji odpowiada za koordynację rozwoju i wdrażania Polityki Bezpieczeństwa Informacji, jej aktualizowanie i administrowanie, a także analizuje zagrożenia i incydenty związane z bezpieczeństwem informacji. – Kierownicy zapewniają nadzór nad bezpieczeństwem mienia UM oraz informacji zawartej w systemach informatycznych UM i na sprzęcie mobilnym (poza UM) w sposób opisany w Zasadach Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. – Polityka Bezpieczeństwa Informacji i dokumenty określające szczegółowe procedury opisują działania kierownictwa oraz pracowników UM na temat zapewnienia systemowego nadzoru nad gromadzeniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i udostępnianiem informacji stanowiących własność UM. – Pracownicy UM zobowiązani są do używania zasobów informacyjnych UM wyłącznie do celów służbowych i podlegają monitoringowi zgodnie z Zasadami Bezpieczeństwa Informacji. – Pracownicy UM są zobligowani do dołożenia wszelkich starań, aby informacje były należycie zabezpieczone przed ujawnieniem, utratą lub nieuprawnioną modyfikacją. – Pracownicy podlegają szkoleniu z zakresu zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji, w szczególności w zakresie użytkowania systemu teleinformatycznego UM. – Zasady postępowania z dokumentacją zawierającą informacje niejawne określa „Plan ochrony informacji niejawnych”. – W UM obowiązuje „polityka czystego biurka i ekranu”. – Pracownicy stosują się do wytycznych dotyczących pracy i zachowania bezpieczeństwa informacji zgodnie z instrukcjami: Bezpieczeństwo fizyczne miejsca pracy, Kopie zapasowe, Bezpieczny dostęp do systemu, Ochrona przed wirusami, Jak bezpiecznie używać Internetu i poczty elektronicznej. – W UM powołano stanowiska: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pełnomocnika Marszałka ds. Ochrony Danych Osobowych, ▪ Administratora Bezpieczeństwa Informacji, ▪ Pełnomocnika Marszałka ds. Ochrony Informacji Niejawnych, ▪ Administratora Systemów Informatycznych, ▪ Administratora Bezpieczeństwa Teleinformatycznego. – W UM obowiązuje zarządzenie w sprawie przechowywania dokumentów dotyczących realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

System informacji w UM ma zapewniać właściwy przepływ informacji w UM oraz między UM a otoczeniem. Komunikacja wewnętrzna zapewnia przepływ informacji w kierunku pionowym i poziomym. Obszar systemu informacji i komunikacji został oparty na trzech elementach wskazanych w standardach kontroli zarządczej:

- 1) bieżącej informacji,
- 2) komunikacji wewnętrznej w ramach UM,
- 3) komunikacji zewnętrznej UM z podmiotami zewnętrznymi.

W tabeli 6 zaprezentowano autorski model powiązań przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych oraz głównych zasad i rozwiązań przyjętych w UM, które mogą służyć kształtowaniu systemu informacji i komunikacji także w innych jednostkach.

Tabela 6

Regulacje przyjęte w obszarze informacji i komunikacji SKZ oraz charakterystyka funkcjonowania tego obszaru w UM

Podstawowe regulacje	Główne zasady i rozwiązania przyjęte w obszarze
1. Bieżąca informacja	
<ul style="list-style-type: none"> – Instrukcja kancelaryjna – Baza wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – Informacje przekazywane są drogą pisemną oraz osobiście, w trakcie spotkań dyrektorów z kierownikami. – Departamenty zaangażowane we wdrażanie funduszy unijnych posiadają dodatkową bazę dokumentów (tzw. baza wiedzy), w której zamieszczane są najbardziej aktualne wersje dokumentów
2. Komunikacja wewnętrzna w ramach UM	
<ul style="list-style-type: none"> – Elektroniczny Obieg Dokumentów 	<ul style="list-style-type: none"> – Procedury komunikacji wewnętrznej zapewniają przepływ informacji w kierunku pionowym i poziomym. Organizacja przepływu informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jest pozostawiana w gestii zainteresowanych. – Przyjętą praktyką są cykliczne spotkania i narady. – Wprowadzono procedury przejrzystego obiegu dokumentów w UM. Obieg dokumentów dokonywany jest w formie tradycyjnej (papierowej) oraz w formie elektronicznej (e-mail). Pisma przekazywane w formie papierowej dodatkowo przekazywane są w formie elektronicznej za pośrednictwem systemu Elektroniczny Obieg Dokumentów
<ul style="list-style-type: none"> – Witryna internetowa Alternatywny Dziennik Urzędowy ADU (Zarządzenie z 20 maja 2011 r.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Komunikacja w UM między pracownikami odbywa się za pośrednictwem portalu ADU, tj. Alternatywnego Dziennika Urzędowego. ADU jest witryną WWW dostępną w intranecie UM. Portal ADU jest tworzony przez pracowników dla pracowników. ADU to główne źródło przekazywania informacji, ogłoszeń, komunikatów, zarządzeń wewnętrznych w UM. Systematyczne korzystanie i zapoznawanie się z publikowanymi informacjami należy do podstawowych obowiązków każdego pracownika
<ul style="list-style-type: none"> – System e-Radni (Zarządzenie nr 23/2008). 	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzono procedury zamieszczania materiałów na komisje i sesje sejmiku w systemie e-Radni oraz wprowadzono formalne zasady przekazywania informacji do komisji i sejmików
<ul style="list-style-type: none"> – Instrukcja Wykonawcza 	<ul style="list-style-type: none"> – Departamenty związane z wdrażaniem funduszy unijnych posiadają Instrukcję Wykonawczą, określającą procedury postępowania i wskazującą, u kogo szukać informacji dotyczącej danego problemu oraz kto, komu i kiedy musi przekazywać informacje

3. Komunikacja z podmiotami zewnętrznymi	
<ul style="list-style-type: none"> – Instrukcja kancelaryjna – Regulamin udzielania informacji podmiotom i osobom zewnętrznym 	<ul style="list-style-type: none"> – UM współpracuje z wieloma zewnętrznymi urzędami i podmiotami. Jasno zostały określone zasady, kto i w jakim zakresie może się z nimi komunikować. – UM posiada rzecznika prasowego, który jest głównym punktem kontaktowym, szczególnie dla mediów. – Poszczególni pracownicy mają upoważnienia do reprezentowania UM na zewnątrz. – Stałe upoważnienie do zajmowania stanowiska w sprawach związanych z pracą departamentu/biura mają dyrektorzy. – Poszczególni pracownicy mają określony zakres, w jakim mogą kontaktować się z podmiotami zewnętrznymi (np. wyznaczani są pracownicy do kontaktów/udzielania informacji w trakcie kontroli przez instytucje zewnętrzne). – Komunikacja zewnętrzna odbywa się za pośrednictwem strony internetowej, na której na bieżąco umieszczane są aktualne informacje i komunikaty oraz relacje z minionych wydarzeń. Tam również można znaleźć dane kontaktowe do osób, które mogą udzielić bardziej szczegółowych informacji w danym zakresie. – Komunikacja zewnętrzna to również przyjmowanie korespondencji od podmiotów zewnętrznych, obieg dokumentów jest zgodny z instrukcją kancelaryjną. – Wpływ korespondencji do jednostki jest ewidencjonowany i natychmiast przekazywany odpowiednim komórkom
Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych (Zarządzenie nr 9/2013)	<ul style="list-style-type: none"> – Dokumentacja finansowo-księgową przekazywana jest natychmiastowo głównemu księgowemu, aby w UM na bieżąco ewidencjonowano operacje gospodarcze i terminowo regulowano zobowiązania wobec kontrahentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

Proces monitorowania i ocena SKZ obecnie regulowany jest wytycznymi zawartymi w Załączniku nr 1 do Zarządzenia w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej (Zarządzenie nr 31/2012). Monitorowanie i ocena są prowadzone w celu weryfikacji funkcjonowania elementów SKZ. Odbywa się zgodnie ze standardami kontroli zarządczej poprzez (§ 2 Załącznika nr 1):

- monitorowanie skuteczności elementów SKZ,
- prowadzenie okresowej samooceny jako procesu niezależnego od bieżącej działalności i bieżącego monitorowania i oceny okresowej,
- czynności prowadzone przez DK oraz czynności audytu wewnętrznego prowadzone przez BAW,
- uzyskanie corocznego zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

W UM nie powołano odrębnej komórki organizacyjnej ds. SKZ. Jak wcześniej wspomniano, obowiązki w zakresie kontroli zarządczej powierzono wszystkim stanowiskom kierowniczym. W tabeli 7 zaprezentowano autorski model powiązań przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych oraz głównych zasad i rozwiązań przyjętych w UM, które mogą służyć kształtowaniu obszaru monitorowania i oceny SKZ także w innych jednostkach sektora.

Tabela 7

Regulacje przyjęte w obszarze monitorowania i oceny SKZ i charakterystyka funkcjonowania tego obszaru w UM

Podstawowe regulacje	Główne zasady i rozwiązania przyjęte w obszarze
1. Monitorowanie skuteczności elementów SKZ	
Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012	<ul style="list-style-type: none"> – Monitorowanie i ocenianie funkcjonowania SKZ w UM odbywa się w sposób ciągły. – Za bieżące monitorowanie odpowiadają pracownicy wyższego szczebla (dyrektorzy i kierownicy). – Wszyscy pracownicy mogą przekazywać informacje odnoszące się do funkcjonowania SKZ. – Kadra kierownicza jest zobowiązana do analizowania na bieżąco wyników i wdrożenia rekomendacji z audytu wewnętrznego lub samooceny SKZ
2. Prowadzenie samooceny jako procesu niezależnego od bieżącej działalności	
§ 27 i § 28 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012 oraz Wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej (Komunikat nr 3 z 16 lutego 2011 r.)	<ul style="list-style-type: none"> – Raz w roku w UM przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej na przygotowanych do tego celu specjalnych arkuszach. – Samoocena może zostać przeprowadzona dodatkowo w trakcie roku budżetowego, w trybie doraźnym, w przypadku wystąpienia istotnych zmian w odniesieniu do funkcjonowania UM. – W ramach samooceny kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych dokonują samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają. – Zbiorcza informacja o stanie kontroli zarządczej za rok ubiegły przygotowywana jest w terminie do końca lutego każdego roku przez koordynatora. – Informacja z przeprowadzonej samooceny SKZ przekazywana jest marszałkowi województwa
3. Działania prowadzone przez DK oraz czynności audytu wewnętrznego prowadzone przez BAW	
§ 14 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012	<ul style="list-style-type: none"> – Departament kontroli wspiera marszałka województwa, realizując zadania z zakresu funkcjonowania SKZ – Auditor wewnętrzny wspiera marszałka województwa, realizując zadania oceniające i czynności doradcze dotyczące funkcjonowania SKZ. – W ramach rocznej oceny SKZ auditor wewnętrzny przedstawia marszałkowi województwa opinię wraz z zaleceniami w zakresie funkcjonowania SKZ w komórkach organizacyjnych, w których w danym roku przeprowadzono zadania audytowe
4. Uzyskanie corocznego zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	
§ 29 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012	<ul style="list-style-type: none"> – Do 15 lutego każdego roku kierownicy wszystkich komórek organizacyjnych przekazują do koordynatora oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają za rok poprzedni. – Przy sporządzaniu oświadczenia należy uwzględnić wynik samooceny funkcjonowania SKZ oraz ocenę realizacji założonych na dany rok celów i wyznaczonych zadań. – W terminie do końca lutego każdego roku koordynator przygotowuje i przekazuje marszałkowi zbiorcze zestawienie wszystkich oświadczeń o stanie kontroli zarządczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 31/2012).

Wnioski końcowe

Szeroko określone zadania publiczne dla UM powodują, że w urzędzie tym bardzo dokładnie opracowano założenia funkcjonowania poszczególnych elementów SKZ, zapewniono sprawne ich funkcjonowanie i na bieżąco doskonalili się je po zmianie przepisów i innych warunków funkcjonowania UM oraz otoczenia. Utworzone zostały komórki organizacyjne

wspomagające marszałka w sprawowaniu nadzoru nad efektywnym działaniem SKZ: Departament Organizacyjny i Kadr (DOK), który koordynuje SKZ w UM, Departament Kontroli (DK), który ustanawia procedury kontroli oraz na podstawie rocznego planu kontroli przeprowadza kontrole wewnętrzne i kontrole zewnętrzne, oraz Biuro Audytu Wewnętrznego (BAW), które ocenia adekwatność i efektywność SKZ. Zaproponowany przez Autorkę model teoretyczny SKZ przejrzysto prezentuje powiązania pomiędzy wprowadzanymi regulacjami a poszczególnymi elementami SKZ i może stanowić wzorzec dla innych jednostek sektora finansów publicznych. Model autorki został poddany weryfikacji wśród kadry kierowniczej 15 jednostek sektora publicznego. W mniejszych jednostkach został przyjęty do realizacji.

Literatura

- Komunikat nr 23 z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84 z 30 grudnia 2009 r.).
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 2, poz. 11).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (DzU nr 238, poz. 1581).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (DzU nr 187, poz. 1254).
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych (DzU 2011 nr 14 poz. 67).
- Szczepankiewicz E.I. (2007), *Standardy kontroli finansowej i Wytyczne do samooceny kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych*, Poradnik Rachunkowości Budżetowej nr 12, Infor, Warszawa.
- Szczepankiewicz E.I. (2009), *Wpływ standardów światowych na kształt standardów kontroli finansowej w polskim sektorze publicznym*, w: *Audyt wewnętrzny instrumentem zarządzania*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 564, Studia i Prace nr 16, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I. (2010), *Wpływ standardów światowych na treść standardów kontroli zarządczej w polskim sektorze finansów publicznych*, w: *Audyt wewnętrzny według nowej ustawy o finansach publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 621, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I. (2012), *System kontroli zarządczej w uczelni publicznej na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, w: *Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Simon K. (2011), *Problemy wdrażania standardów kontroli zarządczej w sektorze publicznym na przykładzie jednostek administracji podatkowej*, w: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 669, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 42, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Szczepankiewicz E.I., Simon K. (2012), *Organizacja systemu kontroli zarządczej w Izbie Skarbowej w Poznaniu*, w: *Realizacja kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 718, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 53, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Uchwała nr 1293/2011 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 10 listopada 2011 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu (zm. z 20 stycznia 2014 r.).
- Uchwała nr XXIX/559/12 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 17 grudnia 2012 – Załącznik nr 1 Wielkopolska 2020 – Zaktualizowana strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku.
- Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (DzU nr 30, poz. 168 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej (DzU nr 185 poz. 1092 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (DzU z 2005 r., nr 14, poz. 114, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (nr 223 poz. 1458 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r. poz. 885.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 2013 nr 0, poz. 330).

- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (DzU z 2001 r., nr 142 poz. 1590 z późn. zm.).
- Zarządzenie Marszałka Województwa Wielkopolskiego nr 32/2013 z dnia 25 września 2013 r. w sprawie: przeprowadzenia inwentaryzacji okresowej w UM Województwa Wielkopolskiego i w budżecie Województwa Wielkopolskiego w roku 2013.
- Zarządzenie Marszałka Województwa Wielkopolskiego nr 56/2009 z dnia 7 grudnia 2009 r. w sprawie zarządzania ryzykiem w zakresie wdrażania funduszy unijnych w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie Marszałka Województwa Wielkopolskiego z 20 maja 2011 r. w sprawie witryny intranetowej UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 28 marca 2013 r. w sprawie: wprowadzenia instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 10/2000 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z 4 grudnia 2000 r. określające organizację i zakres działania archiwum zakładowego oraz zasady i tryb postępowania z dokumentacją w UM.
- Zarządzenie nr 10/2011 MWW z dnia 28 lutego 2011 r. w sprawie: zatwierdzenia Planu ochrony informacji niejawnych UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 16/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 26 kwietnia 2013 r. w sprawie zatwierdzenia Regulaminu Organizacyjnego Departamentu Kontroli UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 22/2009 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z 8 maja 2009 r. w sprawie wdrożenia Polityki Bezpieczeństwa Informacji oraz Zasad Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji i dokumentów z nimi związanych w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 23/2008 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 22 kwietnia 2008 r. w sprawie wprowadzenia procedur zamieszczania materiałów na komisje i sesje sejmiku w systemie e-Radni.
- Zarządzenie nr 27/2011 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 8 lipca 2011 r. w sprawie: wprowadzenia w UM w Poznaniu Kodeksu Etyki Pracowników UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 28/2008 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z 14 maja 2008 r. w sprawie przechowywania dokumentów dotyczących realizacji projektów współfinansowanych ze środków EFRR w ramach WRPO na lata 2007–2013.
- Zarządzenie nr 31/2012 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 24 lipca 2012 r. w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w UM w Poznaniu oraz w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych.
- Zarządzenie nr 34/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 3 października 2013 r. w sprawie Regulaminu Organizacyjnego Biura Audytu Wewnętrznego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 35/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 3 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia Karty Audytu Wewnętrznego dla UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 4/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 13 lutego 2013 r. w sprawie wprowadzenia zmiany w Regulaminie Przeprowadzania Oceny Pracy Pracowników UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 40/2013 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 8 listopada 2013 r. w sprawie wprowadzenia Księgi Procedur Audytu Wewnętrznego UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 43/2007 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 14 listopada 2007 r. w sprawie zarządzania ryzykiem w zakresie wdrażania Funduszy Unijnych w UM, które określało zasady i tryb zarządzania ryzykiem w UM w zakresie wdrażania Funduszy Unijnych.
- Zarządzenie nr 43/2011 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 26 października 2011 r. w sprawie instrukcji przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 46/2008 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 15 września 2008 r. w sprawie ochrony danych osobowych przetwarzanych w UM Województwa Wielkopolskiego.
- Zarządzenie nr 5/2014 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 28 lutego 2014 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu naboru pracowników na stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.
- Zarządzenie nr 56/2007 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 31 grudnia 2007 r. w sprawie wprowadzenia „Zasad kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników UM Województwa Wielkopolskiego odpowiedzialnych za zarządzanie i wdrażanie WRPO na lata 2007–2013”.
- Zarządzenie nr 6/2014 Marszałka Województwa Wielkopolskiego z dnia 28 lutego 2014 r. w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w UM Województwa Wielkopolskiego w Poznaniu.

MODEL OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN THE MARSHAL'S OFFICE

Abstract: *Purpose* – The purpose of this study is to highlight the theoretical model of management control system in units of public sector on the example of the Marshal's Office in Poznan.

Design/Methodology/approach – The used research methods: studying literature and regulations, critical analysis of internal documentation in the audited entity.

Findings –The article describes the laws and internal regulations and the rules and documents describing the elements of the management control system.

Originality/value – The documents and solutions of the Marshal's Office in Poznan and many units have been analyzed. The article presents a theoretical model of management control system in units of public sector.

Keywords: management control, management control system, control procedures

Cytowanie

Szczepankiewicz E.I. (2014), *Model systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 833, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 72, Szczecin, s. 211–230, www.wneiz.pl/frfu.