

Progr@m Wiedza i umiejętności = kompetencje

webinarium pn.

Samoocena kontroli zarządczej, czyli jak ją przeprowadzić, by uzyskać użyteczną wiedzę na temat jej funkcjonowania

25 marca 2021 r.

Komunikacja w trakcie webinarium

- komunikacja na czacie w formule:
 -  dodaj komentarz
 -  zadaj pytanie (Q&A)
- możliwość sygnalizowania problemów za pomocą statusu uczestnika 
- sesja Q&A
- ankieta ewaluacyjna



Elżbieta Paliga

Samooceńca kontroli zarządczej, czyli jak ją przeprowadzić, by
uzyskać użyteczną wiedzę na temat jej funkcjonowania

Plan prezentacji

1. ZNACZENIA POJĘCIA SAMOOCENY

2. CELE SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

3. SAMOOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W PRAKTYCE

4. PODSUMOWANIE I PYTANIA

Znaczenia pojęcia samooceny



Znaczenie pojęcia SAMOOCENY

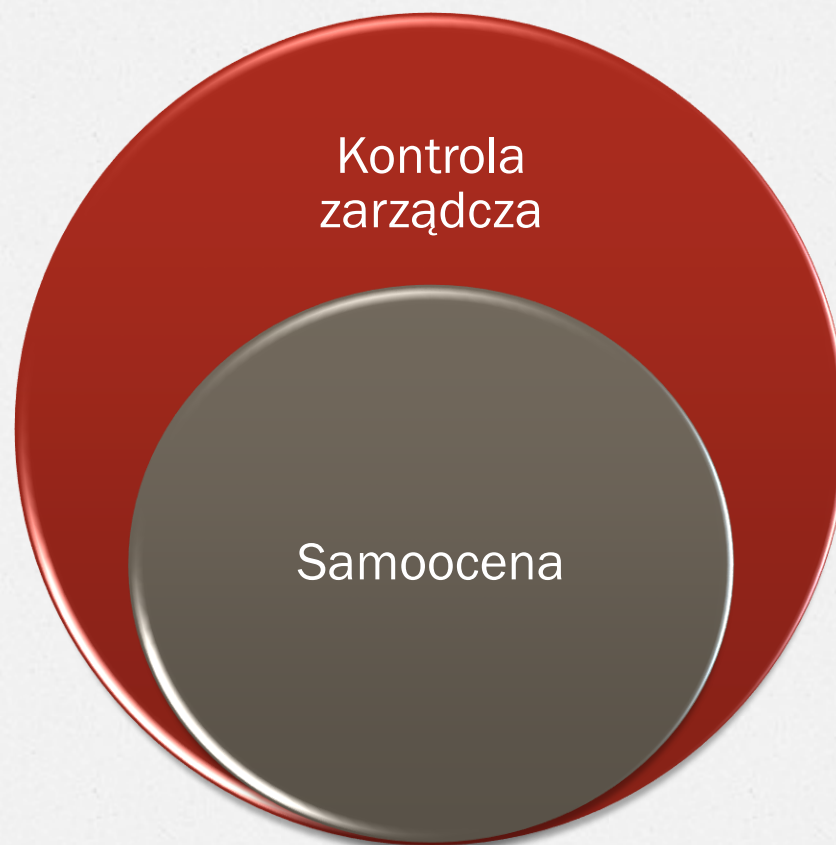
"samoocena leży u podstaw poczucia wartości i własnej skuteczności"

Carr, A.(2009). Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach

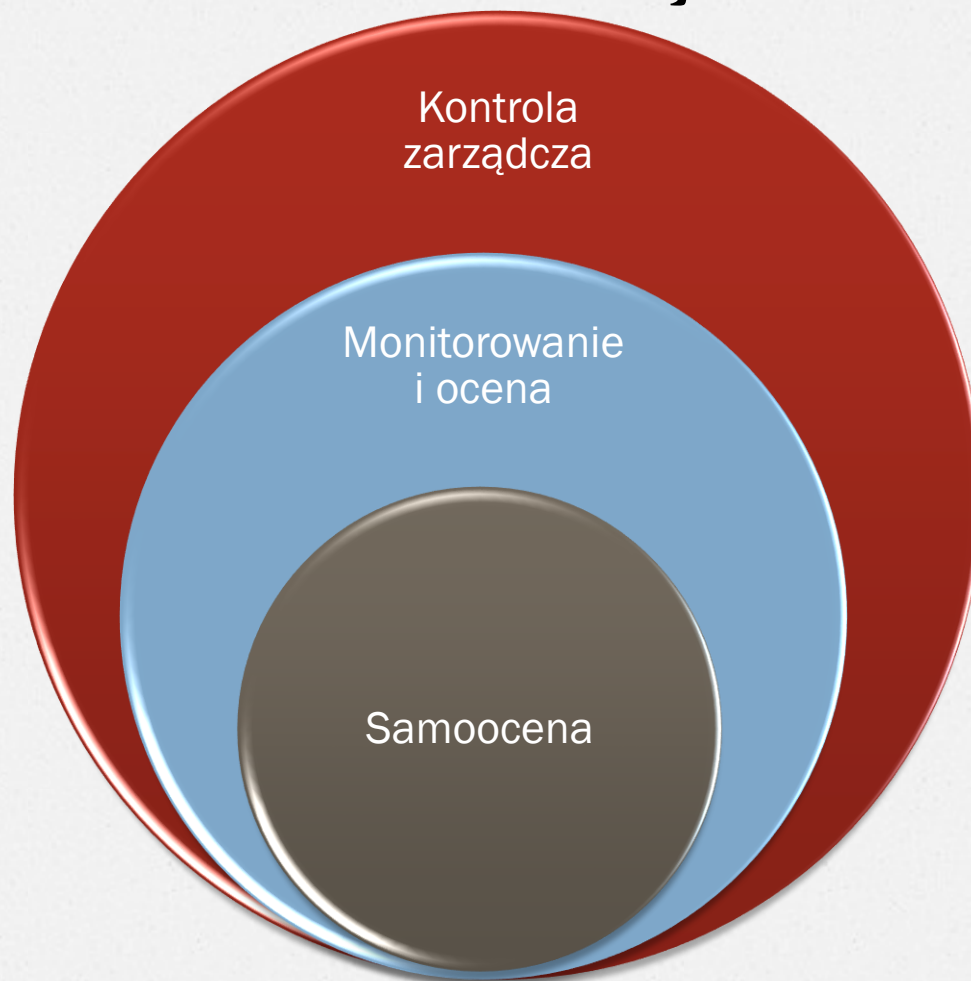
W teorii własnej skuteczności, poprzez pojęcie skuteczności rozumie się własne przekonania na temat wykonywania, organizowania różnych zadań w jakiejś dziedzinie, by osiągać założone cele własne. Ważne znaczenie ma tu wiara we własne powodzenie, pozwala ona na większe poczucie osiągnięcia zamierzonego celu.

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman

Praktyczne znaczenie pojęcia samoooceny w administracji publicznej



Praktyczne znaczenie pojęcia samooceny



Praktyczne znaczenie pojęcia samooceny w administracji publicznej



Proces – gdzie dokonywana jest ocena kontroli zarządczej przez kierownictwo jednostki i pracowników

Narzędzie – które w stosunkowo krótkim czasie może dać ogólną informację na temat funkcjonowania kontroli zarządczej.

Cele samooceny



Cele samooceny



Sprawdzenie jednostki w odniesieniu do pewnych wymogów – standardy kontroli zarządczej

Doskonalenie procesów zachodzących w jednostce

Wdrażanie nowych standardów funkcjonowania jednostki

Praktyczne wykorzystanie samooceny

Tam gdzie audyt wewnętrzny działa w ograniczonym zakresie lub jego zasób kadrowy jest niewystarczający.

Do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Uzyskanie informacji o kontroli zarządczej w tych obszarach, gdzie nie był prowadzony audyt wewnętrzny lub nie były wykonywane czynności kontrolne.

Samooocena – a model kontroli zarządczej



Samooocena a cele kontroli zarządczej

Zgodność z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi

Skuteczność i efektywność działania

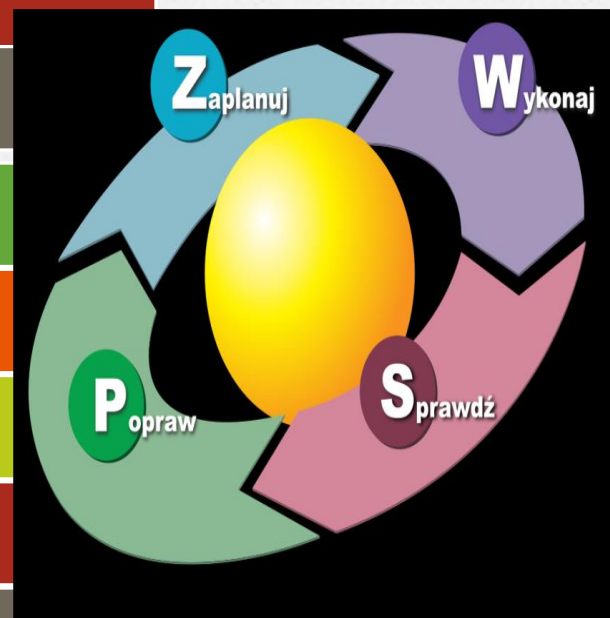
Wiarygodność sprawozdań

Ochrona zasobów

Przestrzeganie i promowanie zasad etycznych

Przepływ informacji

Zarządzanie ryzykiem



Rysunek cyklu Deminga By Lukas3 *derivative work: Lukas3 (talk) *PDCA_Cycle.svg: Karn-b - Karn G. Bulsuk - PDCA_Cycle.svg, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=12039211>

System kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych - rozliczalność



**Plan
działalności**



**Sprawozdanie
z wykonania
planu**



**Oświadczenie
o stanie
kontroli
zarządczej**

Samooocena w rozumieniu zarządczym – różne podejścia

- o Samoooceny na poziomie kierownictwa z pierwszego i drugiego poziomu kontroli zarządczej
- o Smooocena z udziałem wszystkich pracowników
- o Przeprowadzenie samoooceny w ramach przygotowania rocznego planu audytu wewnętrznego/wykonywania zadania audytowego

Samooocena w rozumieniu zarządczym – rola audytu wewnętrznego

- o Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny może być różna:
 - o bardzo duże zaangażowanie - przygotowanie i przeprowadzenie samooceny;
 - o aktywne zaangażowanie - przeprowadzenie szkoleń, udzielanie merytorycznego wsparcia osobom koordynującym i przeprowadzającym samoocenę, angażowanie kierownictwa jednostki w samoocenę, dostarczanie wiedzy z zakresu oceny, wdrażania i efektywności mechanizmów kontroli;
 - o konsultacja całego procesu i weryfikacja ocen sporządzanych przez osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie samooceny;
 - o wykorzystanie syntezy informacji zgromadzonych z poszczególnych części jednostki w trakcie realizacji zadań audytowych.

Samooocena kontroli zarządczej – istota



MODEL LOGICZNY UJMOWANIA CELÓW

Celem naszym jest..... (cel ogólny)
poprzez..... (plan - poszczególne działania i narzędzia)
tak aby..... (wyniki, rezultaty - odpowiedź wskaźników)

Cele



Rys. ze strony: <https://questus.pl/blog/model-smart-jak-okreslac-cele-strategiczne-i-projektowe/>

Cele



- Cele realizowane są poprzez **zadania**. Określając zadania należy dążyć, aby one również spełniały kryteria określone dla celów.
- Określając cele i zadania należy wskazać, **kto będzie odpowiedzialny za ich realizację**, czyli wskazać osoby i/lub komórki organizacyjne, które będą realizować dany cel lub zadanie oraz odpowiadać za **przygotowywanie okresowych informacji** na temat realizacji celów i zadań.
- Aby móc jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie czy cel został zrealizowany, do każdego celu należy określić **miernik**.

Ważny jest nie tylko cel, ale i droga



zdjęcie zrobiła Composita i użyczyła za pośrednictwem pixabay.com

Miernik



Miernik powinien:

- umożliwiać rzetelne i obiektywne określenie stopnia realizacji celu (mierniki nie powinny mieć wartości logicznych (TAK/NIE), opisowych, bazujących na subiektywnej ocenie),
- odnosić się do rezultatu, jaki ma być osiągnięty,
- mierzyć tylko to, na co jednostka ma wpływ (mierzyć rezultat, na który jednostka ma wpływ, natomiast nie powinien poddawać się manipulacji),
- bazować na wiarygodnych i w miarę łatwo dostępnych informacjach.

Samooocena kontroli zarządczej – w praktyce



Samooocena kontroli zarządczej – kwestionariusze

Kwestionariusze – obszary pytań



I. Środowisko wewnętrzne

1. Przestrzeganie wartości etycznych
2. Kompetencje zawodowe
3. Struktura organizacyjna
4. Delegowanie uprawnień

Kwestionariusze – obszary pytań



II. Cele i zarządzanie ryzykiem

1. Misja
2. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji
3. Identyfikacja ryzyka
4. Analiza ryzyka
5. Reakcja na ryzyko

Kwestionariusze – obszary pytań



III. Mechanizmy kontroli

1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej
2. Nadzór
3. Ciągłość działalności
4. Ochrona zasobów
5. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych
6. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

Kwestionariusze – obszary pytań



IV. Informacja i komunikacja

1. Bieżąca informacja
2. Komunikacja wewnętrzna
3. Komunikacja zewnętrzna

Kwestionariusze – obszary pytań



V. Monitorowanie i ocena

1. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej
2. Samoocena
3. Audyt wewnętrzny

Kwestionariusze - ocena

Ocena punktowa:

- 1 – przyjęte rozwiązania są nieadekwatne, nieefektywne, nieskuteczne
- 2 – średni stan wdrażania przyjętych rozwiązań
- 3 – przyjęte rozwiązania są adekwatne, efektywne i skuteczne.

Odpowiedzi:

- tak
- nie
- nie wiem

Ocena procentowa:

- poniżej 30 procent – negatywna,
- między 30% a 90% - pozytywna z zastrzeżeniami
- powyżej 90% pozytywna

Samooocena kontroli zarządczej w praktyce

Lp.	Samooocena kontroli zarządczej – obszar kontroli zarządczej	2019 - wartość procentowa ocena	2018 - wartość procentowa ocena	Zmiana
1	W poszczególnych komórkach organizacyjnych	88,4% - pozytywna	78,5% - pozytywna	9,9%
2	W jednostkach organizacyjnych	71,5% pozytywna	85% - pozytywna	-13%
3				
4				
5				

Samoocena – pytania – środowisko wewnętrzne

Lp.	Przestrzeganie wartości etycznych	Miernik/Wskaźnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Znajomość kodeksu etycznego?	Liczba pracowników znających kodeks etyki/liczby wszystkich pracowników	1 – poniżej 40% 2 – między 40 a 90% 3 – powyżej 90%	
2	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?			
3	Skargi i wnioski dotyczące nieetycznego postępowania?	Liczba uzasadnionych skarg w zakresie nieetycznego postępowania etyki/liczby wszystkich uzasadnionych skarg		
4				
5				

Samoocena – pytania – środowisko wewnętrzne

Lp.	Kompetencje zawodowe	Miernik/Wskaźnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Szkolenia obowiązkowe dla pracowników	Liczba pracowników przeszkolonych/liczby wszystkich pracowników		
2	Szkolenia doraźne dla pracowników	j.w.		
3				
4				
5				

Samoocena – pytania – cele i zarządzanie ryzykiem

Lp.	Misja – określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	Miernik/Wskaźnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Znajomość celu istnienia organizacji	Liczba pracowników, którzy wiedzą/liczby wszystkich pracowników	1 – poniżej 40% 2 – między 40 a 90% 3 – powyżej 90%	
2	Skuteczność działania w zakresie realizacji zadań operacyjnych	Liczba celów zrealizowanych/liczby celów wyznaczonych na dany rok		
3	Monitorowanie realizacji stopnia wykonania poszczególnych celów szczegółowych			
4	Identyfikacja ryzyka w obszarze działalności jednostki	Liczba zadań objętych analizą ryzyka/liczby zadań realizowanych przez jednostkę		
5				

Samoocena – pytania – mechanizmy kontrolne

Lp.	Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	Miernik/Wskaźnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Pisemne procedury ich aktualizacja, inne dokumenty	Liczba kierowników jednostek, którzy odpowiedzieli na tak w kwestionariuszu samooceny kontroli zarządczej /liczby wszystkich kierowników jednostek		
2				
3				
4				
5				

Samoocena – pytania - komunikacja

Lp.	Nadzór	Miernik/Wskaźnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Ocena systemu komunikacji wewnątrz jednostek organizacyjnych	Średnia arytmetyczna przepływu informacji w jednostce organizacyjnej metod nadzoru wskazanych w kwestionariuszu samooceny kontroli zarządczej wskazanych przez kierowników jednostek organizacyjnych		
2				
3				
4				
5				

Samooocena – pytania – monitorowanie i samooocena

Lp.	Samooocena	Miernik/Wskażnik	Skala od 1 do 3 (preferowany poziom wskaźnika w danym standardzie)	NIE WIEM
1	Wskaźnik dokonania samooceny przez pracowników	Liczba pracowników kierowników jednostek organizacyjnych, którzy odpowiedzieli na tak w kwestionariuszu samooceny kontroli zarządczej /liczby wszystkich pracowników jednostek		
2				
3				
4				
5				

Samooocena a cele kontroli zarządczej

Zgodność z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi

Skuteczność i efektywność działania

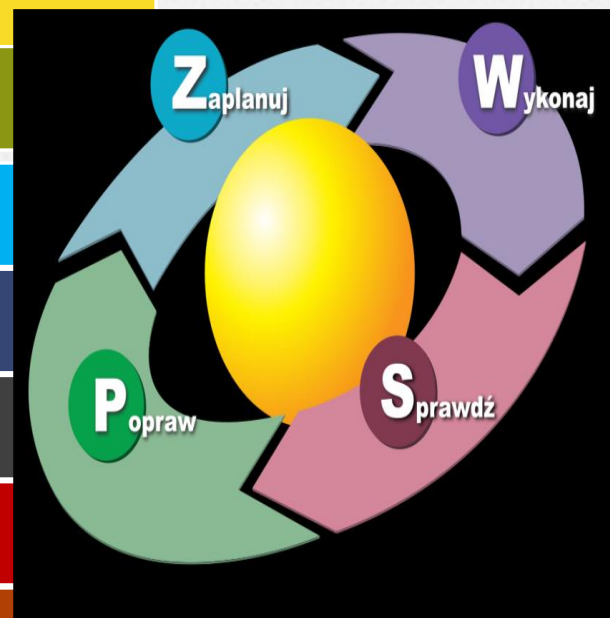
Wiarygodność sprawozdań

Ochrona zasobów

Przestrzeganie i promowanie zasad etycznych

Przepływ informacji

Zarządzanie ryzykiem



Rysunek cyklu Deminga By Lukas3 *derivative work: Lukas3 (talk) *PDCA_Cycle.svg: Karn-b - Karn G. Bulsuk - PDCA_Cycle.svg, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=12039211>

Samoocena w praktyce - Środowisko wewnętrzne

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej – struktura organizacyjna	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Analiza i aktualizacja struktury organizacyjnej	(liczba kierowników jednostek organizacyjnych, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli -TAK / liczba wszystkich kierowników jednostek organizacyjnych w danym roku) x 100%					
	Aktualizacja zakresów czynności, odpowiedzialności i uprawnień pracowników						

Samoocena w praktyce - Środowisko wewnętrzne

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej – przestrzegania etyki, kompetencje zawodowe, delegowanie uprawnień,,,	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Delegowanie uprawnień do podejmowania bieżących decyzji innym osobom	(liczba kierowników jednostek organizacyjnych, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli -TAK / liczba wszystkich kierowników jednostek organizacyjnych w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Cele i zarządzanie ryzykiem

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej – misja	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Skuteczność i efektywność działania	Znajomość dokumentu, w którym wskazano cel istnienia Jednostki.	(liczba kierowników jednostek organizacyjnych UM, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli -TAK / liczba wszystkich kierowników jednostek organizacyjnych w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Cele i zarządzanie ryzykiem

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej – Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji Identyfikacja ryzyka Analiza ryzyka Reakcja na ryzyko	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Zarządzanie ryzykiem	Określenie dla jednostki i jednostek podległych jednostek organizacyjnych celów na dany rok	(liczba kierowników, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli -TAK / liczba wszystkich kierowników w danym roku) x 100%					
	Określenie rodzaju reakcji (akceptacja, przeniesienie, wycofanie się, działanie) w stosunku do każdego istotnego ryzyka	(liczba kierowników, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli -TAK / liczba wszystkich kierowników jednostek w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Mechanizmy kontroli

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej Nadzór Ciągłość działalności Ochrona zasobów Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Ochrona zasobów	Ochrona danych osobowych	(liczba kierowników, którzy na pytanie..... Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli - TAK / liczba wszystkich kierowników w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Mechanizmy kontroli

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej Nadzór Ciągłość działalności Ochrona zasobów Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
Skuteczność i efektywność działania	Poprawne funkcjonowanie mechanizmów służących zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych	(liczba kierowników, którzy na pytanie Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli - TAK / liczba wszystkich kierowników jednostek organizacyjnych UM w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Informacja i komunikacja

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
			1/%/...	2/%...	3/%....		
	Bieżąca informacja Komunikacja wewnętrzna Komunikacja zewnętrzna						
Przepływ informacji	Zapewnienie pracownikom bieżącej informacji, niezbędnej do wykonywania zadań – ocena kierowników jednostek organizacyjnych	(liczba kierowników, którzy na pytanie..... Kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej za dany rok odpowiedzieli - TAK / liczba wszystkich kierowników w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce – Monitorowanie i ocena

Cele kontroli zarządczej	Standardy kontroli zarządczej	Miernik (sposób wyliczenia wskaźnika)	Poziom wskaźnika w danym standardzie			Wyliczenie wskaźnika w roku ...	Ustalony poziom wskaźnika w roku ...
	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej Samoocena Audyt wewnętrzny		1/%/...	2/%...	3/%....		
Skuteczność działania	Wskaźnik dokonania samooceny przez pracowników	(liczba pracowników, którzy wypełnili Kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej za dany rok / liczba wszystkich pracowników w danym roku) x 100%					

Samoocena w praktyce - Podsumowanie

Lp.	Nazwa celu kontroli zarządczej	Poziom realizacji celu – standardy kontroli zarządczej					
		Nr standardu	Poziom	Ocena	1	2	3
1	Zapewnienie zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi						
2	Zapewnienie skuteczności i efektywności działania						
3	Zapewnienie wiarygodności sprawozdań						
4	Zapewnienie ochrony zasobów						
5	Zapewnienie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania						
6	Zapewnienie skuteczności i efektywności przepływu informacji						
7	Zapewnienie zarządzania ryzykiem						

Samooceana kontroli zarządczej – to co najważniejsze



- 1. Jest sposobem patrzenia na organizację - przez pryzmat standardów kontroli zarządczej
- 2. Służy do osiągnięcia celów, a nie jest celem sama w sobie
- 3. Odnosi się do bieżących zadań i działań
- 4. Przygotowanie samooceeny zależy od ludzi
- 5. Daje ogólną wiedzę na temat funkcjonowania kontroli zarządczej
- 6. Ma zastosowanie do całej organizacji i jej jednostek podległych

Mocne i słabe strony samooceny kontroli zarządczej



Mocne strony

- o Pracownicy są angażowani bezpośrednio w ocenę kontroli zarządczej
- o Następuje poprawa komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami jednostki.
- o Wzmacnia się świadomość odpowiedzialności kierownictwa i pracowników za funkcjonowanie kontroli zarządczej.
- o Istnieje możliwość efektywniejszego wykorzystania zasobów audytu wewnętrznego dzięki pozyskaniu dodatkowych informacji o stanie kontroli zarządczej w jednostce.
- o Istnieje możliwość łatwego zebrania i analizy wyników oraz formułowania wniosków.
- o Następuje minimalizacja czasu i kosztów gromadzenia informacji dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej.

Słabe strony

- o Otrzymanie niewiarygodnych wyników (samoocena opiera się na subiektywnej ocenie jej uczestników).
- o Brak widocznego, mocnego wsparcia ze strony kierownictwa.
- o Wybór osoby koordynującej samoocenę, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności.
- o Zbyt duże ograniczenie zakresu samooceny.
- o Niezrozumienie przez pracowników celu samooceny.
- o Niedoszacowanie zasobów (czas, ludzie) koniecznych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny.
- o Kultura organizacyjna w jednostce, w tym styl zarządzania, skłaniająca pracowników do udzielania raczej oczekiwanych niż szczerych odpowiedzi.

Wyniki samooceny - podsumowanie

Wyniki samooceny dostarczają informacji na temat:

- adekwatności, legalności, skuteczności i efektywności realizacji zadań przez daną jednostkę organizacyjną,
- zapewnienia działania zgodnie ze standardami kontroli zarządczej,
- usprawnienia funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce oraz jej jednostkach podległych.

Wyniki samooceny - podsumowanie

- Są omawiane na naradzie kierownictwa.
- Są prezentowane dla całej organizacji.
- Mają wpływ na realizację strategii organizacji.
- Pokazują kierunek rozwoju organizacji na przestrzeni lat.

Zastosowanie odpowiedniego narzędzia wspiera ten proces.

**Żaden wiatr nie jest pomyślny temu, kto nie wie,
do którego portu płynie.**



Dziękuję za uwagę.
Treść tej prezentacji przedstawia wyłącznie moją osobistą opinię.

Materiały źródłowe:



Regulacje prawne:

- o Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jednolity, Dz.U. z 2021 r., poz. 305)
- o Roporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. Nr 238, poz 1581)
- o Roporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. Nr 187, poz. 1254)
- o 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)
- o 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)
- o Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 56)

Inne:

- o *Biuletyn Kontrola zarządcza w JST*, www.mf.gov.pl
- o NOSEK – Narzędzie Oceny Systemu Efektywnej Kontroli:
<https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=310>

Pytania?