



Zagadnienie

kontroli

zarządczej

i jej wprowadzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (jednostkach wojskowych)



MGR ANDRZEJ HOFMAN

Doktorant PWSZ w Kaliszu, prowadzi badania naukowe w zakresie bezpieczeństwa obiegu informacji w jednostkach publicznych

Część III: Organizacja systemu kontroli zarządczej i dobrych praktyk jej budowania w jednostkach wojskowych

STRESZCZENIE

Trzecia część artykułu ma wymiar praktyczny. Jej celem jest zobrazowanie, jak kontrola zarządcza powinna być wprowadzona w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (jednostce wojskowej). Na wstępie wyjaśniono główne pojęcia odnoszące się do jednostek działających w ramach polskich sił zbrojnych. Ukazano także, jak taka kontrola powinna funkcjonować, aby działalność jednostki wojskowej była adekwatna, skuteczna, efektywna oraz oszczędna. Wskazano, jak kierownik jednostki wojskowej powinien działać, aby osiągnąć postawione przed jednostką cele, efektywnie wykorzystywać jej potencjał i zasoby (także pracownicze).

SŁOWA KLUCZOWE

Kontrola zarządcza, siły zbrojne, jednostka wojskowa, jednostka sektora finansów publicznych, dobre praktyki, standardy kontroli zarządczej, efektywne zarządzanie, środowisko wewnętrzne, zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena, samoocena, audyt wewnętrzny, plan działalności.

ABSTRACT

The third part discusses practical aspects. It aims to illustrate how management control should be implemented in the Armed Forces of the Republic of Poland (military units). The introduction explains main concepts related to the functioning of units within the framework of the Armed Forces of the Republic of Poland. It indicates how such control should be carried out to maintain the adequate, effective and efficient functioning of a military unit. It also points out how a military unit head should fulfill his/her duties to meet the unit objectives and use its potential and resources (this includes human resources) efficiently.

KEY WORDS:

Management control, Armed Forces, a military unit, a unit of the public finances sector, good practices, management control standards, efficient management, internal environment, risk management, control mechanisms, information and communication, monitoring and assessment, self assessment, internal audit, action plan.

WSTĘP

Artykuł ma zadanie ukazanie wymiaru praktycznego kontroli zarządczej. Zastosowanie niżej opisanych mechanizmów pozwoli na działanie jednostki wojskowej

w sposób adekwatny, skuteczny, efektywny i oszczędny. Jednocześnie, zawarte w artykule wskazówki skierowane do kierowników jednostki wojskowej mają na celu przybliżenie całego procesu kontroli zarządczej, jak i ułatwienie osiągnięcia stawianych celów, efektywności wykorzystania potencjału jednostki oraz jej zasobów.

POJĘCIE SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ (JEDNOSTKI WOJSKOWEJ)

Za Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej należy uznać siły i środki wydzielone do zabezpieczenia interesów i prowadzenia walki. Są one podstawowym elementem systemu obronnego państwa, przeznaczonym do efektywnej realizacji polityki obronnej i zachowania bezpieczeństwa. Zgodnie z postanowieniami Strategii Bezpieczeństwa Narodowego, utrzymują one gotowość do realizacji następujących rodzajów zadań:

- ✓ zagwarantowanie obrony państwa i przeciwstawianie się agresji,
- ✓ udział w procesie stabilizacji sytuacji międzynarodowej oraz operacjach reagowania kryzysowego i humanitarnych,
- ✓ wspieranie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomoc społeczeństwu.

Ponadto, Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej stoją na straży suwerenności, bezpieczeństwa i pokoju, a także biorą udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych, działaniach antyterrorystycznych, akcjach poszukiwawczych, ratowaniu życia ludzkiego, jak również oczyszczają tereny z materiałów niebezpiecznych pochodzenia wojskowego.

Zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi sprawuje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej za pośrednictwem Ministra Obrony Narodowej. W czasie pokoju minister swoje zadania wykonuje za pośrednictwem Ministerstwa Obrony Narodowej (MON).

W 2013 roku struktura dowódcza sił zbrojnych została zreformowana. Od 1 stycznia 2014 roku aparat kierowania składa się z Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych i Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych. Skutkiem tego jest zmiana roli Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Aktualnie jego zadania dotyczą planowania strategicznego i doradztwa przede wszystkim dla MON.¹

Celem reformy była konsolidacja systemu dowodzenia wokół trzech podstawowych funkcji:

- ✓ planowania strategicznego,
- ✓ bieżącego dowodzenia ogólnego,
- ✓ dowodzenia operacyjnego.

System dowodzenia ma być taki sam w czasie pokoju, jak i kryzysu lub wojny.

Jednostka wojskowa to samodzielna jednostka organizacyjna sił zbrojnych, posiadająca odrębny etat, posługująca się pieczęcią urzędową z nazwą lub numerem danej jednostki i godłem państwa. W zależności od etatu, na czele jednostki wojskowej może stać: dowódca, szef, komendant, dyrektor, kapelmistrz albo kierownik.

WPROWADZENIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W SIŁACH ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Minister Obrony Narodowej w decyzji nr 138/MON z 17 maja 2013 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – obrona narodowa, wskazuje, że kontrolę zarządczą w podległym mu resorcie „stanowi ogół działań podejmowanych w komórkach organizacyjnych oraz jednostkach, we wszystkich rodzajach ich aktywności, dla zapewnienia realizacji celów i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych i jednostek oraz całego działu.”¹ Jako podstawowe cele systemu kontroli zarządczej określono: wyznaczanie celów i zadań, monitorowanie ich osiągnięcia oraz zarządzanie ryzykiem.

Organizacja systemu kontroli zarządczej w siłach zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (w jednostkach wojskowych)

Wyznaczanie celów i zadań w jednostkach wojskowych odbywa się w sposób kaskadowy. Minister Obrony Narodowej określa cele i zadania, które następnie przechodzą przez poszczególne szczeble struktury organizacyjnej resortu. Osoby odpowiedzialne za opracowanie celów i zadań jednocześnie są zobowiązane do monitorowania osiągniętych rezultatów. W celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów, jednostki wojskowe w sposób ciągły dokumentują proces zarządzania ryzykiem.

Organizację i nadzór nad funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej minister powierzył Dyrektorowi Generalnemu, czyniąc go Koordynatorem Systemu Kontroli Zarządczej. Jest on odpowiedzialny za opracowanie regulaminu systemu kontroli zarządczej, moni-

torowanie i doskonalenie systemu kontroli zarządczej, jak również opracowanie i przekazanie do Komitetu Audytu i Ministrowi projektu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenie sporządzane jest na podstawie przekazanych oświadczeń z podległych ministrowi komórek organizacyjnych i jednostek, gdzie za funkcjonowanie kontroli zarządczej odpowiadają ich kierownicy (dowódcy).

W związku z zakończeniem prac zespołu powołanego do opracowania i wdrożenia szczegółowych procedur kontroli zarządczej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, rozpoczęła się faza uzgadniania końcowego kształtu dokumentu w formie „Rozkazu Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych w sprawie wdrożenia do użytku służbowego szczegółowych procedur kontroli zarządczej”.

W celu zapewnienia jednoznacznego rozumienia zagadnień kontroli zarządczej, jako obszaru działalności w ramach istniejących procesów zarządczych, do wszystkich jednostek podległych został rozesłany rozkaz wraz z załączonym „Regulaminem Systemów Kontroli Zarządczej”, stając się podstawą do prawidłowej realizacji zadań i funkcjonowania jednostek wojskowych.

Zadaniami dowódców jednostek wojskowych, zgodnie z zaleceniami, była interpretacja treści regulaminu – stosownie do specyfiki danej jednostki wojskowej i zapoznanie podwładnych z jego postanowieniami. Skutkiem powyższego był szereg szkoleń w zakresie tej tematyki zakończonych sprawdzeniem wiedzy przez podwładnych ze znajomości postanowień „Regulaminu...”.

Wspomniane już wcześniej przepisy prawa, jako cel kontroli zarządczej w siłach zbrojnych wskazują stałe usprawnianie sposobu zarządzania jednostką oraz komórkami organizacyjnymi, dla zapewnienia realizacji celów i zadań, w sposób zgodny z prawem, skuteczny, efektywny, oszczędny i terminowy. Natomiast jako podstawowe procesy systemu kontroli zarządczej w jednostce – wyznaczanie celów i zadań, monitorowanie ich osiągnięcia oraz zarządzanie ryzykiem, uwzględniające obowiązujące w jednostce przepisy dotyczące planowania i rozliczania działalności.

1. Decyzja Nr Z -36/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z 16.09.2013 r. w sprawie rozformowania Dowództwa Wojsk Lądowych, Dowództwa Sił Powietrznych, Dowództwa Marynarki Wojennej i Dowództwa Wojsk Specjalnych, sformowania Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowództwa Sił Specjalnych, oraz przeformowania Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych w Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych;

W Siłach Zbrojnych RP nieustannie trwają prace nad poprawą efektywności systemu kontroli zarządczej w resorcie obrony narodowej. Zgodnie z planami działalności MON, znowelizowane zostaną akty prawne regulujące procedury planowania i rozliczania działalności w dziale, stosownie do wyników oceny funkcjonowania tych procedur w systemie kontroli zarządczej. Opracowane zostaną pilotażowe narzędzia informatyczne, wspierające procesy zarządzania ryzykiem. Odbędzie się szereg szkoleń z zakresu organizacji i funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem procedur planowania i rozliczania działalności.

DOBRE PRAKTYKI BUDOWANIA SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ W SIŁACH ZBROJNYCH RP

W celu jednolitego wdrożenia kontroli zarządczej w siłach zbrojnych, Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych zaleca budowanie systemu kontroli zarządczej na opisanym poniżej wykazie dokumentów służbowych, związanych ze standardami kontroli zarządczej.

Standardy zostały przedstawione w pięciu grupach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej.

Środowisko wewnętrzne

Standardy w tym obszarze wyodrębniają cztery elementy, które mogą mieć istotny wpływ na realizację przez jednostki celów i zadań.

Przestrzeganie wartości etycznych

Celem wdrożenia tego standardu jest wspieranie i promowanie wartości etycznych na poziomie jednostki. Cała kadra powinna być świadoma przyjętych wartości i przestrzegać ich przy wykonaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny nadto wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

Przykładowe działania służbowe dotyczące przestrzegania wartości etycznych to:

- ✓ Wprowadzenie Kodeksu Honorowego żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego, wydanego na podsta-

wie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

- ✓ Wprowadzenie Kodeksu etycznego postępowania żołnierzy i pracowników wojska.
- ✓ Wyznaczenie mężów zaufania poszczególnych korpusów osobowych.
- ✓ Wyznaczenie pełnomocnika dowódcy do spraw podoficerów.
- ✓ Wydzielenie w strukturach stanowisk kapelanów wojskowych.
- ✓ Stworzenie regulacji dotyczących wewnętrznych procedur antymobbingowych.

Kompetencje zawodowe

Celem wdrożenia tego standardu jest obsadzenie stanowisk służbowych osobami o odpowiednich kwalifikacjach. Należy zadbać, by osoby zarządzające i pracownicy posiadali stosowną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania. Proces rekrutacji powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko. Wszystkim pracownikom należy również zapewnić rozwój kompetencji zawodowych.

Przykładowe działania służbowe dotyczące kompetencji zawodowych:

- ✓ Stworzenie i przestrzeganie regulacji proceduralnych w zakresie przyjmowania do służby i zatrudniania pracowników.
- ✓ Prawidłowy opis stanowisk pracy.
- ✓ Poprawne prowadzenie teczek personalnych.
- ✓ Opracowanie regulacji proceduralnych w zakresie określenia potrzeb szkoleniowych.
- ✓ Opracowanie regulacji prawnych w zakresie kierowania na studia i inne formy szkolenia.
- ✓ Poprawne opracowanie Karty Opisu Stanowska Służbowego.

Struktura organizacyjna

Celem wdrożenia tego standardu jest dokonanie czytelnego rozdziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności na poziomie jednostki, a także zapewnienie wewnętrznej spójności dokumentacji kompetencyjnej i powiązanie jej z aktualnymi celami i zadaniami realizowanymi przez podmiot. Struktura organizacyjna jednostki po-

2. Decyzja nr 138/MON Ministra Obrony Narodowej z 17 maja 2013 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – obrona narodowa (Dz. U. MON, poz. 134);

winna być dostosowana do aktualnych celów i zadań. Zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakresy podległości pracowników powinny być określone w formie pisemnej.

Przykładowa dokumentacja dotycząca struktury organizacyjnej:

- ✓ Statut jednostki.
- ✓ Etat.
- ✓ Szczegółowy zakres działania jednostki.
- ✓ Opisy stanowisk pracy.
- ✓ KOSS (karta Opisu Stanowiska Służbowego).
- ✓ Zakresy obowiązków.
- ✓ SOP (Stałe Procedury Operacyjne).
- ✓ Plan zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych oraz kierunki głównych zmian organizacyjnych.

Delegowanie uprawnień

Celem wdrożenia tego standardu jest dzielenie się odpowiedzialnością za konkretny obszar z podwładnymi. Należy tu zauważyć, że delegowanie nie zwalnia z odpowiedzialności kierownika jednostki. Zakres powierzonych uprawnień powinien być precyzyjnie określony i odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być potwierdzone podpisem.

Przykładowa dokumentacja dotycząca delegowania uprawnień:

- ✓ Szczegółowy zakres działania.
- ✓ Rozkaz w sprawie organizacji i funkcjonowania na dany rok oraz inne rozkazy.
- ✓ Rejestr powołań i innych pełnomocnictw.

Cele i zarządzanie ryzykiem

Na co dzień dowódca danej jednostki podejmuje decyzje, które w różnym stopniu narażone są na ryzyko i z różnym skutkiem mogą wpływać na jej funkcjonowanie. Ryzykiem jest możliwość wystąpienia określonego zjawiska, które może mieć pozytywny albo negatywny wpływ na realizowane zadania bądź osiągnięte cele. Zarządzanie ryzykiem ma zatem na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Standardy w tym obszarze wyodrębniają pięć elementów.

Misja

Celem wdrożenia tego standardu jest nic innego jak zdefiniowanie celu funkcjonowania jednostki. Zwięzły opis misji, podstaw funkcjonowania, sposobu finan-

sowania oraz realizowania zadań pozwala określić cel istnienia jednostki wojskowej oraz wyznaczyć podstawowy kontekst dla jej wszelkich działań. Wpisana w szczegółowy zakres działania danej jednostki jest punktem odniesienia do definiowania strategii działania.

Przykładowa dokumentacja dotycząca określenia misji to:

- ✓ Statut.
- ✓ Etat (gdzie zawarta jest ogólna charakterystyka jednostki).
- ✓ Szczegółowy zakres działania jednostki.

Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

Celem wprowadzenia tego standardu jest określenie w perspektywie co najmniej rocznej celów i zadań jednostki wraz z adekwatnymi narzędziami pomiaru stopnia ich realizacji. Zaleca się przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań, uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy również w przejrzysty sposób określić komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie.

Wyznaczanie celów i zadań realizowane jest w sposób kaskadowy poprzez poszczególne szczeble struktury organizacyjnej w jednostce. Na system planowania w jednostce składa się planowanie strategiczne oraz planowanie krótkookresowe.

W procesie planowania strategicznego formułowane są cele dla jednostki, a w ramach planowania krótkookresowego – cele służące realizacji procesu wdrażania strategii. Cele dla jednostki w rocznej perspektywie zawarte są w planie zasadniczych przedsięwzięć albo planie działalności dowódcy na dany rok. Służą one osiągnięciu celów strategicznych określonych w perspektywie średniookresowej.

Za opracowanie planu zasadniczych przedsięwzięć oraz jego aktualizację, stosownie do potrzeb dowódcy, odpowiada szef sztabu. Za ewentualne opracowanie projektu planu działalności odpowiada koordynator systemu kontroli zarządczej.

Dowódca jednostki ustala cele szczegółowe dla jednostki na podstawie celów jednostki nadrzędnej. Cele szczegółowe dla jednostki, zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne oraz mierniki określające stopień realizacji celu i jego planowaną wartość do osiągnięcia ujmowane są następnie w planie na dany rok. Żołnierze i pracownicy wojska powinni zna

aktualne cele jednostki oraz swoje miejsce i rolę w ich osiąganiu.

Przykładowa dokumentacja dotycząca określenia celów i zadań na poziomie jednostki:

- ✓ Zamiar do planowania działalności.
- ✓ Plan działalności.
- ✓ Plan zasadniczych przedsięwzięć.
- ✓ Sprawozdanie z wykonania planu działalności.
- ✓ Rozkaz dowódcy.

Identyfikacja ryzyka

Celem wprowadzenia tego standardu jest wskazanie problemów stojących na drodze do realizacji wyznaczonych celów i zadań w perspektywie czasowej. Nie rzadziej niż raz w roku powinno się dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań. Dowódca powinien w sposób ciągły podejmować działania służące określeniu ryzyka.

Identyfikacja ryzyka polega na określeniu zdarzeń lub działań, które mogą wpłynąć na osiągnięcia jej celów oraz na wskazaniu właścicieli zidentyfikowanych ryzyk. Identyfikację ryzyka przeprowadzają kierownicy komórek organizacyjnych. W przypadku zaistnienia zdarzeń lub działań mających wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka.

Przykładowa dokumentacja dotycząca identyfikacji ryzyka na poziomie jednostki:

- ✓ Rejestr ryzyka.

Analiza ryzyka

Celem wprowadzenia tego standardu jest ocena poziomu zagrożenia i określenie jego akceptowalnego poziomu. Dowódca powinien umieć określić prawdopodobieństwo wystąpienia określonego ryzyka, określając jego skalę.

Każde zidentyfikowane ryzyko należy poddać analizie, polegającej na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków. Horyzont czasowy analizy ryzyka powinien być spójny z horyzontem czasowym celów, dla których jest prowadzona. Koordynator ds. kontroli zarządczej, przy współudziale kierowników komórek organizacyjnych oraz właścicieli ryzyka, prowadzi analizę ryzyka związanego z osiąganiem ustalonych celów szczegółowych jednostki i wnioski przedstawia dowódcy w formie pisemnej.

Przykładowa dokumentacja dotycząca analizy ryzy-

ka na poziomie jednostki:

- ✓ Rejestr ryzyka.

Reakcja na ryzyko

Celem wprowadzenia tego standardu jest określenie formy podejmowanych działań, obniżających do akceptowanego poziom ryzyka.

Dla każdego ryzyka jego właściciel powinien określić jeden ze sposobów reakcji: działanie, przeniesienie, wycofanie lub tolerowanie oraz rekomendować je właściwym osobom. Zaakceptowane sposoby reakcji na ryzyko wpisuje się w rejestrach ryzyka.

Dowódca dokonuje oceny zarządzania ryzykiem w jednostce poprzez kierowników komórek organizacyjnych i podejmuje decyzję w sprawie działań korygujących i naprawczych.

Przykładowa dokumentacja dotycząca reakcji na ryzyko na poziomie jednostki:

- ✓ Rejestr ryzyka.

Mechanizmy kontrolne

W systemie kontroli zarządczej mechanizmami kontroli są sposoby zarządzania, polityki, zasady ujęte w szczególności w regulaminach, procedurach, instrukcjach, stosowane na wszystkich szczeblach zarządzania, ograniczające ryzyko oraz zwiększające możliwość realizacji celów. Dowódca i kierownicy komórek organizacyjnych jednostki dobierają adekwatne mechanizmy kontroli dla zapewnienia funkcjonowania jednostki i jej podległych komórek organizacyjnych. W szczególności dbają, aby gromadzenie i rozdysponowanie środków publicznych oraz gospodarowanie mieniem było zgodne z prawem i służyło osiągnięciu celów i realizacji zadań.

Zawarte w tej grupie standardy stanowią katalog otwartych mechanizmów kontroli, są to przykładowe procedury wbudowane w procesy sił zbrojnych. Mechanizmy kontroli powinny stanowić odpowiedzi na konkretne ryzyko.

Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym.

Dokumentację systemu kontroli zarządczej, pozostającą w komórkach organizacyjnych stanowią dokumenty potwierdzające przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej wśród żołnierzy i pracowników wojska. Dokumentacja ta powinna być aktualna, spójna, rzetelna i dostępna dla wszystkich osób, dla których

jest niezbędna. Szczegółowe zasady jej tworzenia, aktualizowania, wykorzystania oraz archiwizowania regulują przepisy prawa powszechnie obowiązującego oraz odpowiednie akty prawa wewnętrznego.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Rejestr procedur wewnętrznych.
- ✓ Instrukcje.
- ✓ Wytyczne.
- ✓ Dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników.

Nadzór

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym. Nadzór należy prowadzić nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

Nadzór służy terminowemu i efektywnemu osiągnięciu celów i realizacji zadań. Pozwala na osiągnięcie jednolitego kierunku działania oraz właściwych rezultatów podmiotów powiązanych przez prawo stosunkami nadzoru.

Dowódca i kierownicy komórek organizacyjnych jednostki sprawują bieżący nadzór nad realizacją zadań i osiągnięciem celów przez podwładnych. Nadzór, w zależności od wymagań, prowadzony jest w zakresie formalno-prawnym, właścicielskim, finansowym i merytorycznym.

- ✓ Sprawowanie nadzoru formalno-prawnego polega na zapewnieniu przestrzegania prawa przez jednostkę, tj. aktów prawa powszechnie obowiązującego, wewnętrznych aktów prawnych wydawanych przez organy wykonawcze, np. rozkazy, zarządzenia, decyzje.
- ✓ Sprawowanie nadzoru właścicielskiego polega na wpływaniu przez kierowników komórek organizacyjnych na użytkowników zarządzającym mieniem Skarbu Państwa.
- ✓ Sprawowanie nadzoru finansowego służy weryfikacji prawidłowości gospodarowania środkami publicznymi przeznaczanymi na finansowanie funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych.
- ✓ Sprawowanie nadzoru merytorycznego powinno zapewnić zgodność działań komórek organizacyjnych z zasadami obowiązującymi w danej dziedzinie oraz odpowiednią jakość wykonywania zadań przez poszczególne komórki organizacyjne.

Zakres nadzoru, zadania, obowiązki oraz uprawnienia nadzorującego i nadzorowanego określają przepisy pra-

wa powszechnie obowiązujące.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Regulacje dotyczące zasad prowadzenia nadzoru (w tym kontroli).
- ✓ Sporządzenie planu kontroli.

Ciągłość działania

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym. Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki.

Zapewnienie ciągłości działania realizowane jest przede wszystkim w ramach bieżącej działalności. Polega ono na zapobieganiu i ograniczaniu ryzyka wystąpienia sytuacji awaryjnej oraz utrzymywaniu gotowości do natychmiastowej reakcji, w przypadku jej wystąpienia. Ciągłość działalności zapewnia w jednostce dowódca i kierownicy komórek organizacyjnych. Utrzymywana jest w szczególności poprzez właściwe zarządzanie ludźmi, zasobami logistycznymi i finansowymi, zapewnianie stałego funkcjonowania systemów informatycznych i telekomunikacyjnych oraz systemu zarządzania kryzysowego i wojennego systemu dowodzenia.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Regulacje dotyczące systemu zastępstw;
- ✓ Plany awaryjne jednostki wraz z zasadami ich uruchamiania.

Ochrona zasobów

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym. Należy zadbać, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie osoby upoważnione. Upoważnienie do dostępu powinno być udzielone tylko tym pracownikom, którym jest to konieczne.

Ochrona zasobów w jednostce obejmuje ochronę fizyczną jednostki i komórek organizacyjnych, jej żołnierzy i pracowników wojska, ochronę wizerunku, zasobów rzeczowych, zasobów finansowych oraz ochronę informacji.

Zasoby rzeczowe i finansowe poszczególnych komórek organizacyjnych powinny być wykorzystane zgodnie z ich przeznaczeniem oraz chronione w sposób uniemożliwiający nieuprawniony dostęp do nich, ich zniszczenie, a w przypadku ich utraty, zapewniający szybkie ich odtworzenie. Kierownicy komórek organizacyjnych, żołnierze oraz pracownicy wojska odpowiadają za zapewnienie ochrony oraz właściwe wykorzystanie powierzonych im zasobów jednostki.

Wypełnienie standardu osiąga się poprzez przestrzeganie w jednostce przepisów prawa powszechnie obowiązującego i wewnętrznego w zakresie ochrony zasobów.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Regulacje kształtujące gospodarkę magazynową i kasową;
- ✓ Regulacje dotyczące ochrony obiektów;
- ✓ Instrukcje proceduralne lub zapisy w umowach cywilnych (o ile podmiot zewnętrzny obsługuje obszar);
- ✓ Regulacje kształtujące zasady korzystania z zasobów jednostki;
- ✓ Zasady archiwizacji dokumentów.

Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym.

Mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych powinny zapewnić informacje o ich przebiegu oraz to, że zasoby jednostki o szczególnym znaczeniu dla gospodarki finansowej są odpowiednio chronione, a dostęp do nich jest kontrolowany i ograniczony.

W jednostce obowiązki dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych i gospodarczych rozdzielone są pomiędzy różne osoby. Dowódca lub upoważniona przez niego osoba zatwierdza wszelkie operacje finansowe i gospodarcze.

Mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych realizowane są w szczególności poprzez rzetelne, pełne rejestrowanie i dokumentowanie operacji finansowych i gospodarczych, ich zatwierdzenie wyłącznie przez kierownika jednostki, ustalenie zakresu kompetencji i systemu upoważnień, zatwierdzenie i weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

Wypełnienie standardu osiąga się poprzez przestrzeganie przepisów w zakresie operacji finansowych i gospodarczych, zawartych w odpowiednich aktach prawa powszechnie obowiązującego i wewnętrznego.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Polityka rachunkowości.
- ✓ Regulacje dotyczące obiegu i kontroli dokumentów księgowych.
- ✓ Podziały kluczowych obowiązków w systemie.

Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

Celem wprowadzenia tego standardu jest ograniczenie lub utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym. Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

W jednostce i komórkach organizacyjnych obowiązkowo funkcjonować muszą mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych i telekomunikacyjnych, ograniczające fizycznie i logicznie dostęp do zasobów tam zgromadzonych, do oprogramowania systemowego, zapobiegające wprowadzaniu nieautoryzowanych aplikacji lub zmian w funkcjonujących aplikacjach, wykrywające takie działania, ujawniające i korygujące błędy związane z przetwarzanym przepływem informacji w systemie. Mechanizmy te zapewnią ciągłość działalności jednostki i komórek organizacyjnych.

Stosowane oprogramowania powinny uniemożliwiać ingerowanie w systemy informatyczne i telekomunikacyjne przez osoby nieuprawnione. Także poszczególne stanowiska pracy muszą być zabezpieczone przed nieuprawnionym dostępem. Stopień ochrony informacji przetwarzanych w systemach informatycznych i telekomunikacyjnych powinien być adekwatny.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Zasady bezpieczeństwa informacji (jawnych i niejawnych).
- ✓ Wyznaczenie administratora danych osobowych.
- ✓ Wyznaczenie personelu bezpieczeństwa teleinformatycznego.

Informacja i komunikacja

Wszyscy pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania swoich obowiązków. System komunikacji powinien zatem zapewniać przepływ zrozumiałych dla odbiorców informacji wewnątrz jednostki.

Bieżąca informacja

Celem wprowadzenia tego standardu jest dostarczenie rzetelnych informacji, potrzebnych do realizacji zadań na czas.

Przekazywana informacja powinna być odpowiednia, tzn. jej zakres powinien być adekwatny do realizowanych zadań. Aktualna, tzn. umożliwiająca podjęcie odpowiednich działań w odpowiednim czasie. Rzetelna, tzn. zgodna z rzeczywistością. Kompletna, tzn. zawierająca wszystkie potrzebne dane i szczegóły.

Odpowiednio uogólniona lub sprecyzowana (stosownie do potrzeb, treści i adresata informacji) tak, aby była zrozumiała dla odbiorcy. W jednostce i komórkach organizacyjnych bieżąca informacja dostarczana jest poprzez wewnętrzny system obiegu informacji.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Systemy informatyczne.
- ✓ Dokumentacja meldunkowa i sprawozdawcza.
- ✓ Dostęp do rzetelnych baz danych, w tym informatycznych.
- ✓ Odprawy i narady kierownicze.
- ✓ Gry decyzyjne.
- ✓ System informacji prawnej.

Komunikacja wewnętrzna

Celem wprowadzenia tego standardu jest określenie kanałów dystrybucji wewnątrz podmiotu (regulacje określające przepływy pionowe i poziome informacji wewnątrz jednostki).

System komunikacji wewnętrznej obejmuje system informowania wewnętrznego, wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Prawidłowo skonstruowany zapewnia skuteczne informowanie żołnierzy i pracowników wojska o wszelkich decyzjach i działaniach dotyczących warunków ich pracy i służby oraz celów, w których osiągnięcie są zaangażowani. Umożliwia również przekazywanie na wyższe szczeble zarządzania informacji zwrotnej, dotyczącej funkcjonowania jednostki lub komórek organizacyjnych albo realizowanych przez nią zadań.

Za system informowania wewnętrznego w jednostce i komórkach organizacyjnych odpowiada jej dowódca. Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w jednostce powinna być realizowana w obrębie całej struktury organizacyjnej, zarówno w układzie pionowym jak i poziomym, zgodnie z zasadami obowiązującymi w tym zakresie w administracji publicznej oraz procedurami stosowanymi przy opracowywaniu dokumentów. Proces komunikacji wewnętrznej realizowany jest z wykorzystaniem systemu elektronicznego obiegu dokumentów.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Systemy informatyczne.
- ✓ Dokumentacja meldunkowa i sprawozdawcza.
- ✓ Dostęp do rzetelnych baz danych, w tym informatycznych.
- ✓ Odprawy i narady kierownicze.
- ✓ Gry decyzyjne.
- ✓ System informacji prawnej.

- ✓ Rozkazy, decyzje i inne regulacje proceduralne wskazujące wykazy osób uczestniczących w grach decyzyjnych i naradach służbowych.

Komunikacja zewnętrzna

Celem wprowadzenia tego standardu jest określenie kanałów dystrybucji informacji do sektora prywatnego i podmiotów publicznych spoza resortu sił zbrojnych.

Komunikacja zewnętrzna obejmuje informowanie i współpracę z innymi podmiotami, w tym organami i urzędami administracji publicznej. W jednostce ustanowione są formalne zasady kontaktów z przedstawicielami podmiotów zewnętrznych. Skargi, sugestie, wnioski oraz zapytania dotyczące jednostki, komórek organizacyjnych są zbierane i przekazywane odpowiednim osobom, stosownie do ich kompetencji i zakresów działania.

Przykładowa dokumentacja:

- ✓ Strony internetowe jednostek, BIP.
- ✓ Rozkazy, decyzje i inne regulacje proceduralne wskazujące osoby odpowiedzialne za kontakty z podmiotami zewnętrznymi w tym: mediami i dostawcami.
- ✓ Określenie zasad przekazywania informacji przez poszczególne osoby wyznaczone do kontaktów (np. ZUS, US, NIK, GUS, przedsiębiorcy, kandydaci do służby).
- ✓ Regulacje proceduralne na temat dostępu do informacji publicznej.

Monitorowanie i ocena

Żeby system kontroli mógł być skuteczny, wszystkie jego elementy muszą być nieustannie monitorowane, oceniane i doskonalone.

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

Celem wprowadzenia tego standardu jest ocena stopnia osiągnięcia celów i zadań w oparciu o przyjęte mierniki – w perspektywie co najmniej rocznej oraz umożliwienie bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów.

Dzięki monitorowaniu systemu kontroli zarządczej uzyskuje się informacje o funkcjonowaniu, ocenie oraz podejmowaniu działań pozwalających na bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.

Dowódca, zastępca dowódcy, koordynator i kierownicy komórek organizacyjnych jednostki monitorują kontrolę zarządczą w jednostce. W przypadku stwierdzenia w jednostce nieprawidłowości elementu systemu

kontroli zarządczej, dowódca podejmuje działania prawicze.

Przykładowa dokumentacja opracowana na poziomie jednostek:

- ✓ Sprawozdanie z wykonania planu działalności.
- ✓ Cykliczne spotkania, odprawy z osobami funkcyjnymi i pracownikami jednostki w celu wymiany uwag dotyczących funkcjonowania jednostki.

Samoocena

Celem wprowadzenia tego standardu jest przygotowanie do przeprowadzenia co najmniej raz w roku oceny systemu kontroli zarządczej, pozwalającej uzyskać informacje na temat funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

Koordynator kontroli zarządczej określa sposób przeprowadzenia samooceny w komórkach organizacyjnych. Z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej sporządza raport i przedstawia go dowódcy jednostki do wykorzystania.

Kierownicy komórek organizacyjnych przeprowadzają co najmniej raz w roku samoocenę w formie (pisemnej) anonimowych ankiet samooceny żołnierza, pracownika wojska i kierownika komórki organizacyjnej. Następnie sporządzają protokół i wraz z samooceną kierownika składają do koordynatora kontroli zarządczej. Ankiety samooceny żołnierzy i pracowników wojska przechowują w swoich komórkach organizacyjnych.

Wyniki samooceny mogą wykorzystać jako źródło zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Przykładowa dokumentacja opracowana na poziomie jednostek:

- ✓ Wypełnione ankiety samooceny.

Audyty wewnętrzne

Celem wprowadzenia tego standardu jest niezależna i obiektywna ocena systemu kontroli zarządczej.

Przykładowa dokumentacja opracowana na poziomie jednostek:

- ✓ Regulacje proceduralne (np. karta audytu, program zapewnienia i poprawy jakości).

Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

Celem wprowadzenia tego standardu jest coroczne potwierdzenie stanu kontroli zarządczej za ubiegły rok.

Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej powinny być w szczególności wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

Przykładowa dokumentacja opracowana na poziomie jednostek:

- ✓ Opracowanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

PLAN DZIAŁALNOŚCI

Celami Sił Zbrojnych RP na rok 2017 były m.in.: stworzenie warunków dla zapewnienia wysuniętej obecności wojskowej NATO i sojuszników w Polsce, dalszej poprawy zdolności wzmocnienia flanki wschodniej Sojuszu, zwiększenie nasycenia sił zbrojnych nowoczesnym sprzętem wojskowym, rozwój Wojsk Obrony Terytorialnej, rozwój bezpieczeństwa cybernetycznego, obrony cyberprzestrzeni i kryptologii w zakresie potrzeb, identyfikacja strategicznych kierunków poprawy funkcjonowania systemu obronnego państwa w perspektywie 15 lat, zwiększenie zdolności operacyjnych, ustanowienie jednolitych zasad doskonalenia systemu zarządzania działem administracji rządowej: obrona narodowa, w ramach systemu kontroli zarządczej.

Wzmacnianie flanki wschodniej NATO

Miernikiem określającym stopień realizacji zapewnienia właściwych warunków dla wysuniętej obecności wojskowej NATO i sojuszników w Polsce oraz dalszej poprawy zdolności wzmocnienia flanki wschodniej NATO będzie rozpoczęcie ciągłej, rotacyjnej obecności sił NATO i sojuszników na terytorium Polski na poziomie uzgodnionym.

Zadania służące realizacji tego celu:

- ✓ Przeprowadzenie prac koncepcyjnych i organizacyjnych umożliwiających stacjonowanie w Polsce amerykańskiego batalionu.
- ✓ Przeprowadzenie prac koncepcyjnych i organizacyjnych związanych z utworzeniem w Polsce sojuszniczego dowództwa dywizyjnego.
- ✓ Przystosowanie infrastruktury wojskowej do wymagań związanych z przyjęciem sił wzmocnienia.
- ✓ Utrzymanie zaangażowania USA w działaniach związanych z budową bazy obrony przeciwrakietowej, obecnością wojskową w wymiarze dwustronnym i sojusznicznym.

Zwiększenie nasycenia nowoczesnym sprzętem wojskowym

Miernikiem określającym poziom realizacji tego celu będzie stopień wykonania zadań ujętych w Planie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP na rok 2017.

Zadania służące realizacji:

- ✓ Przeprowadzenie zadań modernizacyjnych ujętych w Planie Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP, w obszarach wskazanych jako priorytetowe na lata 2017-2019.
- ✓ Wyposażenie w sprzęt wojskowy jednostek Wojsk Obrony Terytorialnej.
- ✓ Przeprowadzenie prac koncepcyjnych w kierunku optymalizacji systemu pozyskiwania sprzętu wojskowego dla SZ RP.

Rozwój wojsk obrony terytorialnej

Miernikiem określającym stopień realizacji tego celu będzie poziom wdrożenia działań ujętych w koncepcji utworzenia Wojsk Obrony Terytorialnej.

Zadania służące realizacji:

- ✓ Osiągnięcie gotowości do realizacji zadań przez Dowództwo Wojsk Obrony Terytorialnej.
- ✓ Utworzenie i rozwinięcie w wyznaczonych dyslokacjach dowództw brygad i dowództw batalionów.
- ✓ Przygotowanie żołnierzy do służby w jednostkach i dowództwach.

Rozwój bezpieczeństwa cybernetycznego

Miernikiem określającym stopień realizacji tego celu będzie osiągnięcie planowanego poziomu zdolności operacyjnej w zakresie bezpieczeństwa cyberprzestrzeni i wsparcia kryptologicznego.

Zadania służące realizacji:

- ✓ Przegląd i ocena funkcjonalności struktur organizacyjnych odpowiadających za bezpieczeństwo cyberprzestrzeni SZ RP;
- ✓ Rozwijanie systemu reagowania na incydenty komputerowe;
- ✓ Tworzenie narodowych rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni;
- ✓ Rozwijanie kryptograficznej ochrony informacji.

Poprawa funkcjonowania systemu obronnego państwa

Miernikiem określającym stopień realizacji tego celu (identyfikacja strategicznych kierunków poprawy funkcjonowania systemu obronnego państwa w perspektywie 15 lat) będzie stopień przyjęcia do wdrożenia rekomendacji zawartych w Raporcie Strategicznego Przeglądu Obronnego.

Zadania służące realizacji:

- ✓ Przeprowadzenie strategicznego przeglądu obronnego.
- ✓ Przedstawienie rekomendowanych kierunków rozwoju systemu obronnego państwa i propozycji ich wdrożenia.
- ✓ Przygotowanie rozwiązań legislacyjnych dla przebudowy systemu planowania obronnego na rzecz rozwoju systemu obronnego państwa.

Zwiększenie zdolności operacyjnych sił zbrojnych RP

Miernikiem określającym stopień realizacji tego celu będzie wskaźnik osiągnięcia wymaganego poziomu dostępności sił (relacja poziomu posiadanego do wymaganego).

Zadania służące realizacji:

- ✓ Zdolność do dowodzenia Sił Zbrojnych RP.
- ✓ Zdolność do rozpoznania.
- ✓ Zdolność do rażenia sił przeciwnika.
- ✓ Zdolność do zabezpieczenia logistycznego działań.
- ✓ Zdolność do przetrwania i ochrony wojsk.
- ✓ Uzupelnienie i mobilizacji wojsk.
- ✓ Zabezpieczenie systemu szkolenia i wykorzystanie doświadczeń.
- ✓ Informatyzacji kierowania i zarządzania resortem obrony narodowej.
- ✓ Zakwaterowanie Sił Zbrojnych RP.

Ustanowienie jednolitych zasad doskonalenia systemu zarządzania

Miernikiem określającym stopień realizacji ustanowienia jednolitych zasad doskonalenia systemu zarządzania działem obrony narodowej, w ramach systemu kontroli zarządczej, będzie formalne wydanie dokumentu wprowadzającego kryteria samooceny w systemie kontroli zarządczej.

Zadania służące realizacji:

- ✓ Przygotowanie procedury oraz kryteriów samooceny urzędu MON, w ramach systemu kontroli zarządczej.

SAMOOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Samoocena kontroli zarządczej to proces, w którym pracownicy i dowództwo oceniają funkcjonowanie kontroli zarządczej w ich jednostce. Najpopularniejszą z metod samooceny są ankiety, zawierające szereg pytań, anonimowo wypełniane przez żołnierzy i pracowników. Należy jednak pamiętać, że samoocena jest

Tabela 1: Przykładowa ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownicy komórek organizacyjnych
 Niniejsza ankieta samooceny została opracowana przy uwzględnieniu wybranych Standardów Kontroli Zarządczej, wprowadzonych komunikatem MF nr 23 Ministra Finansów z 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.U.MF z 30.12.2009r. Nr 15, poz.84)

Cel: Jako kierownik komórki organizacyjnej jest Pani/Pan odpowiedzialna/y za procesy realizowane w podległej komórce, stosowanie procedur kontroli zarządczej oraz ich monitorowanie. Ten formularz samooceny został opracowany w celu uzyskania od Państwa informacji zwrotnej, niezbędnej do dokonania oceny funkcjonowania procesów w obszarze działania w Pani/Pana komórce.				
L.P.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
OGÓLNE				
1	Czy podjęto bądź planuje się działanie mające na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania standardów kontroli zarządczej?			Jeżeli tak należy wymienić przykłady takich działań.
2	Czy dokonano samooceny w komórce zgodnie ze standardami?			
CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM				
3	Czy została ustalona misja dla komórki organizacyjnej (sekcji)?			
4	Czy kierownik komórki (sekcji) ustalił i przedstawił w formie pisemnej cele dla pracowników co najmniej na bieżący rok?			
5	Czy w komórce organizacyjnej (sekcji) zapewnia się systematyczną (co najmniej raz w roku) identyfikację ryzyka?			
6	Czy w komórce(sekcji) jest dokumentacja będąca wynikiem identyfikacji ryzyka?			
7	Czy w komórce (sekcji) jest dokonywana systematyczna analiza ryzyka?			
8	Czy w komórce (sekcji) został określony sposób reakcji na ryzyko?			Jeżeli tak należy podać sposób reakcji.
MECHANIZMY KONTROLI				
9	Czy istnieje w komórce (sekcji) kompletna i dostępna dla pracowników dokumentacja systemu kontroli zarządczej (w tym finansowej) obejmująca wszystkie procedury, instrukcje, wytyczne kierownictwa, zakresy obowiązków i inne dokumenty związane z systemem kontroli?			
10	Czy zapewnione są odpowiednie mechanizmy w celu utrzymania ciągłości działalności komórki w szczególności na kluczowych stanowiskach?			
MONITOROWANIE I OCENA				
11	Czy w komórce (sekcji) w ramach wykonywania bieżących obowiązków, monitoruje się skuteczność systemu kontroli zarządczej i jego poszczególnych elementów?			
12	Czy w komórce (sekcji) prowadzony jest regularnie proces samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem Standardów Kontroli Zarządczej?			

tylko jednym z narzędzi stosowanych w ramach monitoringu kontroli zarządczej, a nie jej wyłącznym elementem.

Swoim zakresem może obejmować działalność całej jednostki, ale również tylko wybrane jej obszary, np. zabezpieczenie systemów informatycznych, obieg informacji niejawnych, itp. Co do zasady, powinna obejmować kluczowe obszary działalności, służące do realizacji celów i zadań.

Celem samooceny w jednostce wojskowej jest:

- ✓ Sprawdzenie spełniania przez nią określonych wymogów.
- ✓ Doskonalenie zachodzących procesów.
- ✓ Wdrażanie nowych standardów funkcjonowania jednostki wojskowej.

Samoocena kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach wojskowych powinna przebiegać w pięciu etapach:

Etap I – wybór osoby odpowiedzialnej za koordynację samooceny

Jeśli w jednostce wojskowej wyznaczono koordynatora do spraw kontroli zarządczej, to do jego obowiązków należy przygotowanie, przeprowadzenie i opracowanie wyników samooceny.

Etap II – opracowanie ankiet

Ankiety samooceny powinny być skonstruowane w sposób przejrzysty, zredagowane prostym, zrozumiałym językiem. Pytania mogą mieć charakter otwarty, jak również zamknięty.

Etap III – wyznaczenie czasu potrzebnego do przeprowadzenia samooceny

Dowódca powinien poinformować podwładnych o terminie przeprowadzenia samooceny. Powinien także

udzielić koordynatorowi wsparcia w pełnym zakresie, np. informując pracowników, że zależy mu na szczerych opiniach, z których nie będą wyciągane żadne konsekwencje.

Etap IV – przeprowadzenie samooceny

Kluczowym elementem przeprowadzenia samooceny jest uprzednie przeszkolenie biorących w niej udział pracowników, by posiadali przynajmniej elementarną wiedzę na temat kontroli zarządczej.

Etap V – analiza i udokumentowanie wyników

Po wykonaniu ankiety, a przed przystąpieniem do jej oceny, należy ustalić z dowódcą próg skuteczności kontroli zarządczej w danym obszarze. Raport z przeprowadzonej samooceny powinien zawierać następujące dane:

- ✓ Cel przeprowadzenia samooceny;
- ✓ Zakres samooceny (przedmiotowy i podmiotowy);
- ✓ Wyniki samooceny: (ogólna ocena, zidentyfikowane ryzyka, działania naprawcze).
- ✓ Poniżej przykładowe ankiety zastosowane w jednej z jednostek wojskowych.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, należy wskazać, że celem każdej jednostki (nie tylko wojskowej) jest przede wszystkim efektywne zarządzanie jej zasobami. Niezbędne w osiągnięciu tego celu jest stałe dokonywanie czynności kontrolnych. Szczególną i najważniejszą rolę w całej tej procedurze odgrywa kierownik konkretnej jednostki. To on jest odpowiedzialny za wdrożenie i bieżące monitorowanie kontroli zarządczej w jednostce, aby ta mogła osiągnąć zamierzone cele zgodnie z przepisami prawa, efektywnie, terminowo i oszczędnie.³

Z łatwością można zauważyć, że w odniesieniu do

3. B. Nadolna Informacja i komunikacja jako element kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych., Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 669, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 42, 2011, s. 81;
4. Ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz. U. z 2013 r. Nr 168, t.j.;
5. B. Nadolna, dz. cyt., s. 83-84, 92;
6. M. Tomaszewska Samoocena kontroli zarządczej na przykładzie Urzędu Miasta, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 718, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 53, 2012, s. 233;
7. M. Foremna-Pilarska Standardy kontroli zarządczej wyznaczniemiem działań w jednostkach sektora finansów publicznych., Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 669, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 42, 2011, s. 61;
8. P.J. Młynarczyk Zarządzanie ryzykiem na potrzeby kontroli zarządczej na przykładzie wojskowej jednostki budżetowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 669, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 42, 2011, s. 239.

Tabela 2: Przykładowa ankieta do samooceny kontroli zarządczej – dla pracowników /żołnierzy/
 Niniejsza ankieta samooceny została opracowana przy uwzględnieniu wybranych Standardów Kontroli Zarządczej, wprowadzonych komunikatem MF nr 23 Ministra Finansów z 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.U.MF z 30.12.2009 r. Nr 15, poz.84)

L.P.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
OGÓLNE				
1	Czy jest Pani/Panu wiadomo, co to jest kontrola zarządcza?			
2	Czy kiedykolwiek dokonywał/a Pani/Pan samooceny kontroli zarządczej w swojej komórce?			Jeżeli tak, podać datę ostatniej samooceny.
3	Czy kiedykolwiek uczestniczył/a Pani/Pan w szkoleniu z kontroli zarządczej?			Jeżeli tak, podać datę ostatniego szkolenia.
CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM				
4	Czy kierownik przedstawił Pani/Panu misję dla Waszej komórki organizacyjnej (sekcji)?			
5	Czy kierownik komórki (sekcji) ustalił i przedstawił Pani/Panu w formie pisemnej cele, co najmniej na bieżący rok?			
6	Czy kierownik komórki (sekcji) określił ryzyko, które może zagrażać dla realizacji celów postawionych dla Waszej komórki?			
7	Czy w Panie/Pana komórce (sekcji) jest dokonywana analiza powyższego ryzyka, która zagraża realizacji celów postawionych przez kierownika?			
8	Czy w Waszej komórce (sekcji) został określony sposób reakcji na ryzyko, czyli zmniejszenie lub wyeliminowanie jakichkolwiek zagrożeń dla komórki?			Jeżeli tak, podać sposób reakcji.
MECHANIZMY KONTROLI				
9	Czy istnieje możliwość w Waszej komórce (sekcji) kompletna i dostępna dla pracowników dokumentacja systemu kontroli zarządczej (w tym finansowej) obejmująca wszystkie procedury, instrukcje, wytyczne kierownictwa, zakresy obowiązków i inne dokumenty związane z systemem kontroli?			
10	Czy zapewnione są odpowiednie mechanizmy w Waszej komórce w celu utrzymania ciągłości działalności? Np. przekazanie obowiązków na czas, zastępstwa w czasie urlopów.			
MONITOROWANIE I OCENA				
11	Czy w komórce (sekcji) prowadzony jest regularnie proces samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem Standardów Kontroli Zarządczej?			

jednostek sektora finansów publicznych na pierwszy plan wysuwa się społeczna odpowiedzialność za efektywną realizację zadań jednostki. To na zarządzających sektorem finansów publicznych (tj. kierownikach poszczególnych jednostek, prezydencie miasta, burmistrzu czy ministrze) spoczywa odpowiedzialność za skuteczność i efektywność kontroli. W przypadku niewywiązania się z zadań, które nakłada na nich ustawodawca, mogą ponieść odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych na podstawie ustawy z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych⁴. Kierownik jednostki powinien rozważyć budowę efektywnego systemu informacji i komunikacji oraz możliwość późniejszego jego monitorowania oraz ocenić poprawność funkcjonowania przedmiotowego systemu.⁵

Aktualnie, z powodu wciąż zmieniających się potrzeb gospodarczych, społecznych, pozyskiwania środków wewnętrznych i zewnętrznych, w jednostkach sektora finansów publicznych (w tym wojskowych) zachodzą ciągłe zmiany. Najważniejszym celem aktywności marketingowej władz jest tworzenie i umacnianie pozytywnego wizerunku oraz pobudzanie rozwoju lokalnego. Dlatego też kierownik konkretnej jednostki powinien być także menedżerem, który umiejętnie zarządza jednostką. Kontrola zarządcza – zgodnie z wolą ustawodawcy – ma za zadanie wspierać kierownika w jego roli.⁶

Ponadto należy podkreślić, że błędne jest utożsamianie kontroli zarządczej z czynnościami kontrolnymi, które wykonują pracownicy poszczególnych komórek w jednostce. Głównym zadaniem systemu kontroli zarządczej jest pomoc w osiągnięciu przez jednostkę sektora finansów publicznych postawionych przed nią celów. Same czynności kontrolne stawiają jedynie część całego systemu kontroli zarządczej.⁷

Na koniec warto zauważyć, że jednostka wojskowa jest z pewnością specyficzną jednostką sektora finansów publicznych. Jednak mimo odmienności w charakterze codziennej działalności służbowej, niezaprzeczalnie przepisy prawa zawarte w ustawie o finansach publicznych, ustawie o rachunkowości i ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz innych dokumentach ponad resortowych bezwzględnie obowiązują zarówno kierownictwo jednostki wojskowej, jak i jej personel.⁸ ✓

BIBLIOGRAFIA

CZASOPISMA

1. Monika Foremna-Pilarska Standardy kontroli zarządczej wyznacznikiem działań w jednostkach sektora finansów publicznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 669, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 42, 2011.
2. Piotr Janusz Młynarczyk Zarządzanie ryzykiem na potrzeby kontroli zarządczej na przykładzie wojskowej jednostki budżetowej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 669, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 42, 2011.
3. Bożena Nadolna Informacja i komunikacja jako element kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 669, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 42, 2011.
4. Monika Tomaszewska Samoocena kontroli zarządczej na przykładzie Urzędu Miasta, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 718, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 53, 2012.

AKTY PRAWA

1. Ustawa z 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2016 r., poz. 1534 t.j.)
2. Ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2013 r. Nr 168, t.j.)
3. Decyzja nr 138/MON z 17 maja 2013 roku w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej – obrona narodowa (Dz. Urz. MON. z 2013 r., poz. 134)
4. Decyzja Nr Z-36/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z 16.09.2013 r. w sprawie rozformowania Dowództwa Wojsk Lądowych, Dowództwa Sił Powietrznych, Dowództwa Marynarki Wojennej i Dowództwa Wojsk Specjalnych, sformowania Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowództwa Sił Specjalnych, oraz przeformowania Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych w Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych.
5. Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. z 2009 r. Nr 15, poz. 84).

WYKAZ TABEL

1. Tabela 1: Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownicy komórek organizacyjnych. Źródło: opracowanie własne.
2. Tabela 2: Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – dla pracownika/żołnierza. Źródło: opracowanie własne.