

W tabeli poniżej przedstawiono informacje na temat przyczyn nieprawidłowości, uchybień i spostrzeżeń stwierdzonych w trakcie zadania kontrolnego dotyczące słabości kontroli zarządczej:

Lp.	Przyczyna nieprawidłowości, uchybień i spostrzeżeń
1.	Błędna interpretacja przepisów.
2.	Nie wszystkie osoby zarządzające i pracownicy posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania.
3.	Niepełne dokumentowanie systemu kontroli zarządczej.
4.	Brak właściwego nadzoru nad wykonywaniem zadań.
5.	Niezapewnienie istnienia mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki.
6.	Niepełne mechanizmy w zakresie ochrony mienia.
7.	Mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych nie działają właściwie w zakresie rzetelnego i pełnego dokumentowania i rejestrowania, zatwierdzania (autoryzacji) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione oraz weryfikacji operacji finansowych i gospodarczych.
8.	Niepełne mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.
9.	Brak właściwej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
10.	Brak bieżącej informacji.
11.	Niepełne monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej.

II. ZALECENIA W SPRAWIE WYELIMINIOWANIA SŁABOŚCI KONTROLI ZARZĄDCZEJ.

Lp.	Zalecenia	Ryzyko
1.	Należy zadbać, aby osoby zarządzające i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania.	Bardzo wysokie
2.	W jednostce należy precyzyjnie określić zakres uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, które tam występują.	Wysokie
3.	Struktura jednostek powinna być dostosowana do aktualnych celów i zadań. Zdaniem kontrolujących należy rozważyć zmiany w zakresie organizacji jednostki.	Bardzo wysokie

Lp.	Zalecenia	Ryzyko
4.	Pracownicy winni mieć aktualne zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.	Wysokie
5.	Należy precyzyjnie określić zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym i pracownikom. Zakres delegowanych uprawnień powinien być odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego.	Wysokie
6.	Na piśmie należy określić w rozumieniu kontroli zarządczej szczegółowe cele i zadania w co najmniej rocznej perspektywie.	Wysokie
7.	Wykonanie celów i zadań należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.	Wysokie
8.	W jednostce należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez komórki organizacyjne.	Wysokie
9.	W odniesieniu do celów i zadań należy dokonać na bieżąco identyfikacji ryzyka oraz dokonywać analizy ryzyka mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka.	Wysokie
10.	W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka.	Wysokie
11.	Dokumentacja kontroli zarządczej winna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.	Wysokie
12.	Winien być prowadzony pełny nadzór ze strony dyrektora jednostki w celu oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Powyższe dotyczy też nadzoru sprawowanego przez kadre kierowniczą poszczególnych komórek organizacyjnych.	Bardzo wysoki
13.	Należy zadbać aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.	Średnie
14.	Dokumentacja dotycząca operacji finansowych i gospodarczych winna być rzetelna i pełna oraz powinna umożliwić prześledzenie każdej operacji od samego początku, w trakcie jej trwania i po zakończeniu.	Wysoki
15.	W jednostce winien być podział kluczowych obowiązków. Ponadto powinny być mechanizmy kontroli powodujące zatwierdzenie (autoryzacje) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione.	Średnie

Lp.	Zalecenia	Ryzyko
16.	Wszystkie operacje księgowe, gospodarcze i inne znaczące zdarzenia winny być weryfikowane przed i po realizacji.	Średnie
17.	Należy precyzyjnie określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.	Średnie
18.	Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.	Średnie
19.	Wydatki publiczne powinny być wydatkowane w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów i optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów.	Bardzo wysokie