

Kontrola zarządcza dla każdego

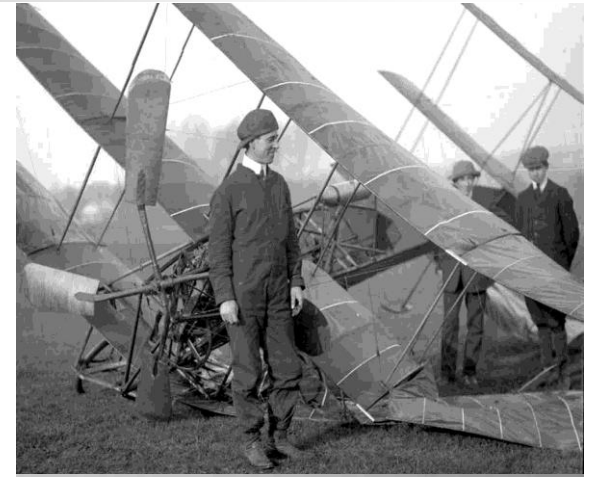
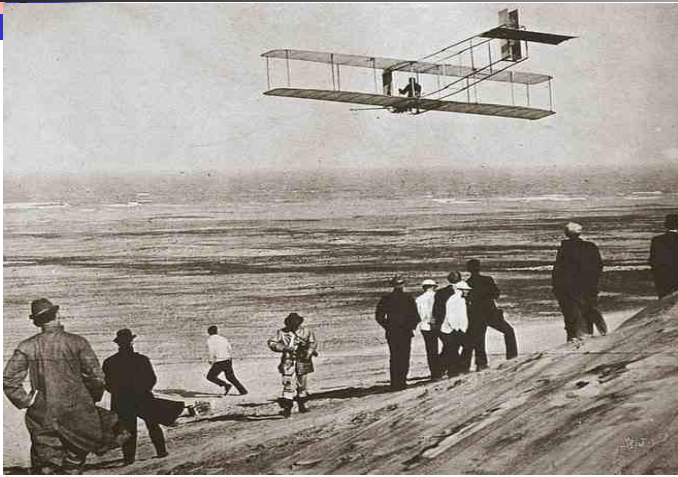
Mariusz Sujka, CGAP CRMA



10 mitów

- Kontrola zarządcza to dodatkowe obciążenie
- Niezbędny jest regulamin kontroli zarządczej
- Można przyjąć niewłaściwe rozwiązania
- Jeżeli nie ma audytu wewnętrznego to nie można zapewnić funkcjonowania kontroli zarządczej
- Za rok planujemy zakończyć wdrażanie kontroli zarządczej
- Trzeba odbyć specjalistyczne szkolenia, aby zastosować przepisy w zakresie kontroli zarządczej
- Zagadnienia kontroli zarządczej trzeba wpisać do każdej procedury
- Odpowiedzialność kierownika jednostki za kontrolę zarządczą można przenieść na głównego księgowego
- Zarządzanie ryzykiem jest skomplikowane i nie przynosi żadnych korzyści
- Wdrożyliśmy zarządzanie ryzykiem, ponieważ zatrudniamy audytora wewnętrznego

Recepta na sukces?



Orville Wright

Wilbur Wright



Po co nam Szefowie?



Co?

Jak?

Dlaczego?

Ryzyko bycia Szefem



Obszar odpowiedzialności Szefa



Nie ma prostych rozwiązań



Koncepcja Publicznej Wewnętrznej Kontroli Finansowej



Odpowiedzialność

**Niezależny
audyt
wewnętrzny**

**Centralna
jednostka
harmonizująca**

**Koncepcja Komisji Europejskiej
w zakresie zarządzania środkami UE**



Semantyka kontroli

Państwa tzw. common law a państwa prawa stanowionego

„Control” v „check”

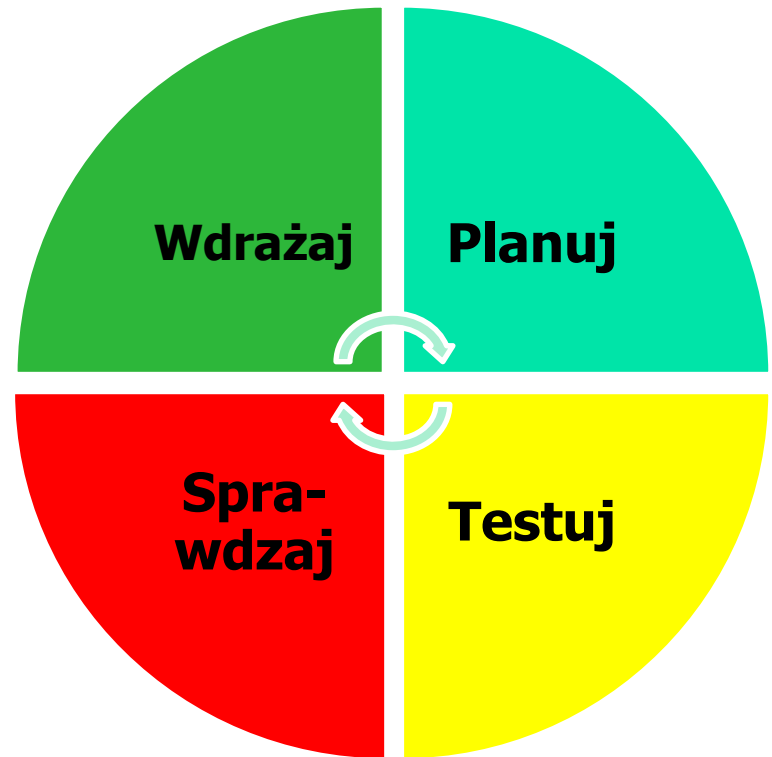
„Control” v „kontrola”

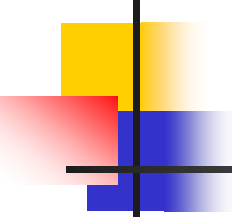
„Kontrola” v „audyt”

„Kontrola wewnętrzna” v „kontrola zarządcza”

Standaryzacja

- **Zapewnienie jednolitych wskazówek postępowania**
- **Wiarygodność działania**
- **Podstawa ciągłego rozwoju**
- **Nie stanowią powszechnie obowiązujących źródeł prawa**





Uznawane standardy (wytyczne)

INTOSAI GOV
9100

INTOSAI GOV
9130

IIA

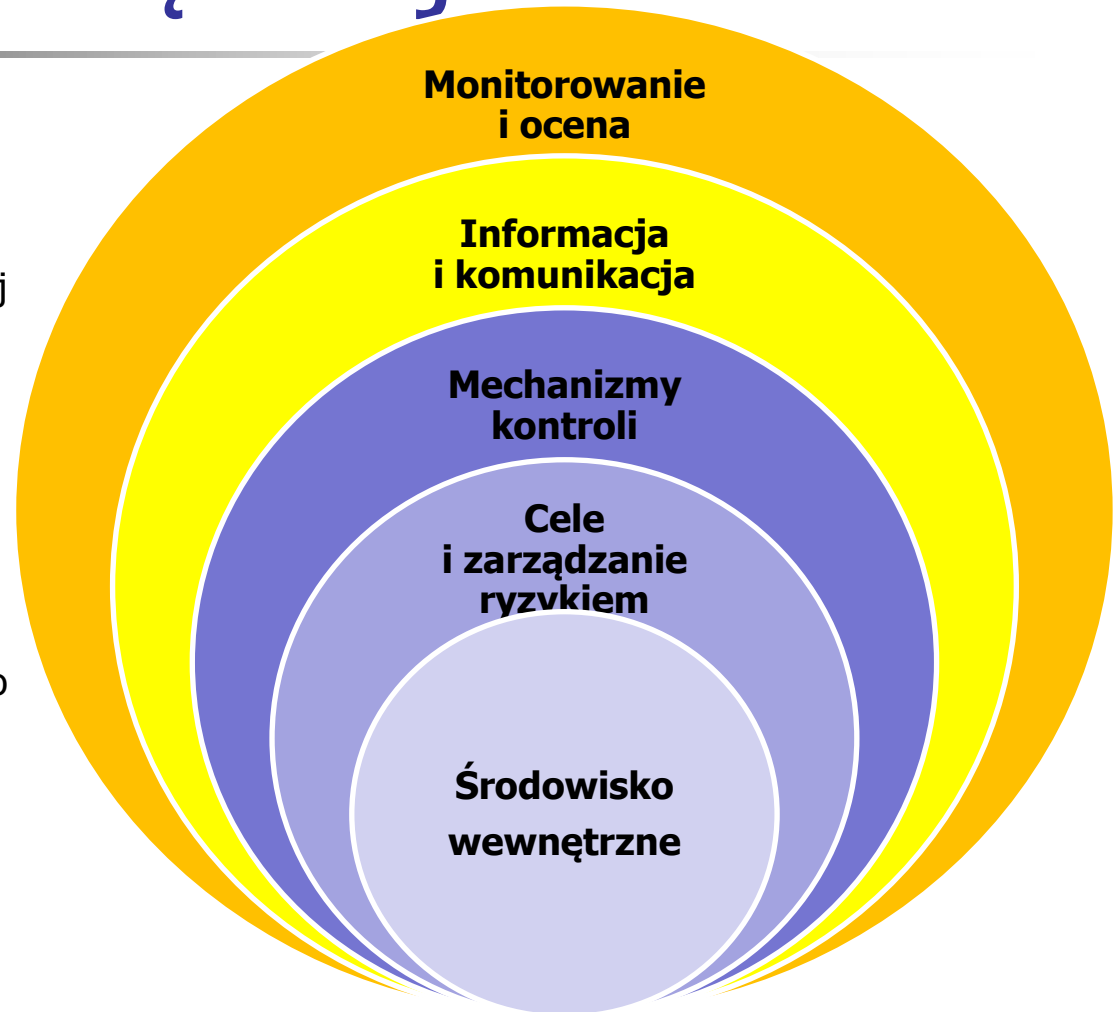
COSO ERM

ISO 31000

COSO

Standardy kontroli zarządczej

- podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych
- promowanie wdrażania spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej zgodnego z międzynarodowymi standardami
- uporządkowany zbiór wskazówek do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej





Regulacje prawne



Ustawa o finansach publicznych z 2009 r.



Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych z 2004 r.



Komunikat Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej z 2009 r.



Komunikat Ministra Finansów w sprawie samooceny kontroli zarządczej z 2011 r.



Komunikat Ministra Finansów w sprawie planowania i zarządzania ryzykiem z 2012 r.

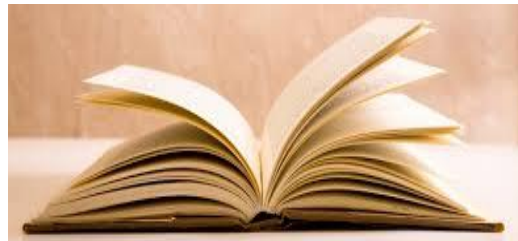
Definicje kontroli zarządczej

Ustawa

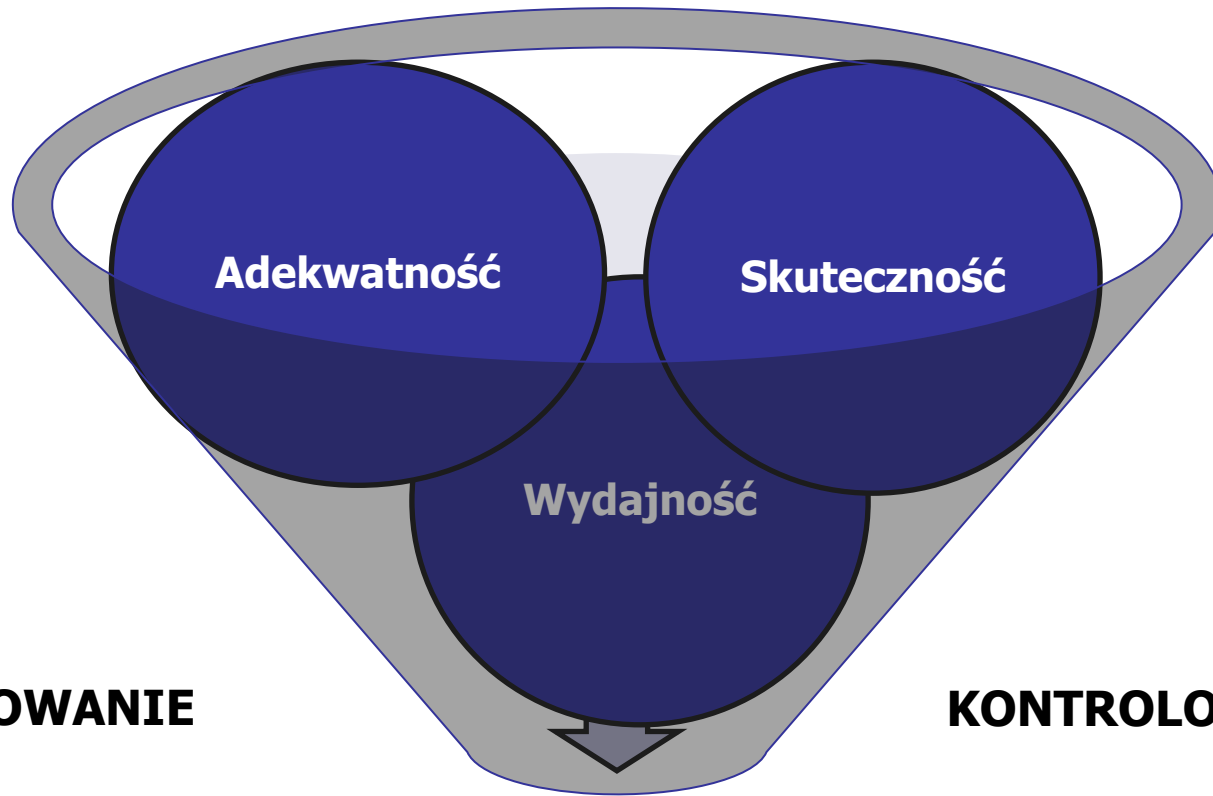
- ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy

Wytyczne INTOSAI dla sektora publicznego

- proces, na który wpływ ma zarówno kierownictwo jednostki, jak i pracownicy; zwraca uwagę na ryzyka i dostarcza racjonalnego zapewnienia, że w działalności podmiotu realizującego swoją misję osiągnięte zostaną jego cele



Wymiary kontroli zarządczej




DELEGOWANIE

KONTROLOWANIE

System wyznaczania celów i zadań

System monitorowania realizacji

Cele kontroli zarządczej

- **zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi**
 - **skuteczność i efektywność działania**
 - **wiarygodność sprawozdań**
 - **ochrony zasobów**
 - **przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania**
- 
- A photograph showing a group of business professionals in a meeting. A man in a white shirt and blue tie is pointing at a whiteboard, while a woman and another man listen attentively. The setting appears to be a modern office environment.
- **efektywność i skuteczność przepływu informacji**
 - **zarządzanie ryzykiem**

Ograniczenia kontroli zarządczej

- Czynniki ludzkie:

- Pomyłka
- Lekceważenie
- Celowe ominięcie
- Zmowa



- Czynniki proceduralne:

- Nieadekwatność w stosunku do potrzeb
- Brak stosowania

- Czynniki kosztowe





Błędy i wypaczenia

- **zmienianie czegoś co nie zostało zdiagnozowane i zrozumiane**
- **skupienie się na stronie formalnej, a pomijanie strony merytorycznej działania**
- **pomijanie pracy u podstaw nad czynnikiem ludzkim – środowiskiem kontroli (wewnętrznym)**
- **zaniechanie ustalenia celów i ryzyka poprzedzających wybór strategii działania i wdrażania środków kontroli**
- **tworzenie dodatkowych struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za kontrolę – doprowadzanie do nieuzasadnionego rozrostu kontroli**
- **rezygnacja lub marginalizowanie usług profesjonalnych audytorów**
- **ucieczka od rozliczalności w zakresie kontroli zarządczej – rezygnacja z oświadczeń o stanie kontroli zarządczej**
- **brak chęci zrozumienia koncepcji i standardów kontroli wewnętrznej**

Badanie Podkomisji INTOSAI ds. zarządzania ryzykiem

Cele badania:

- **znaczenie zarządzania ryzykiem w sektorze publicznych**
- **standaryzacja zarządzania ryzykiem**
- **wdrażanie zarządzania ryzykiem**
- **stosowane wytyczne z zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej**
- **promowanie zarządzania ryzykiem**
- **audytowanie zarządzania ryzykiem przez najwyższej organy kontroli**



**Odpowiedzi z 62 krajów
reprezentujących
całą społeczność INTOSAI**

Wnioski

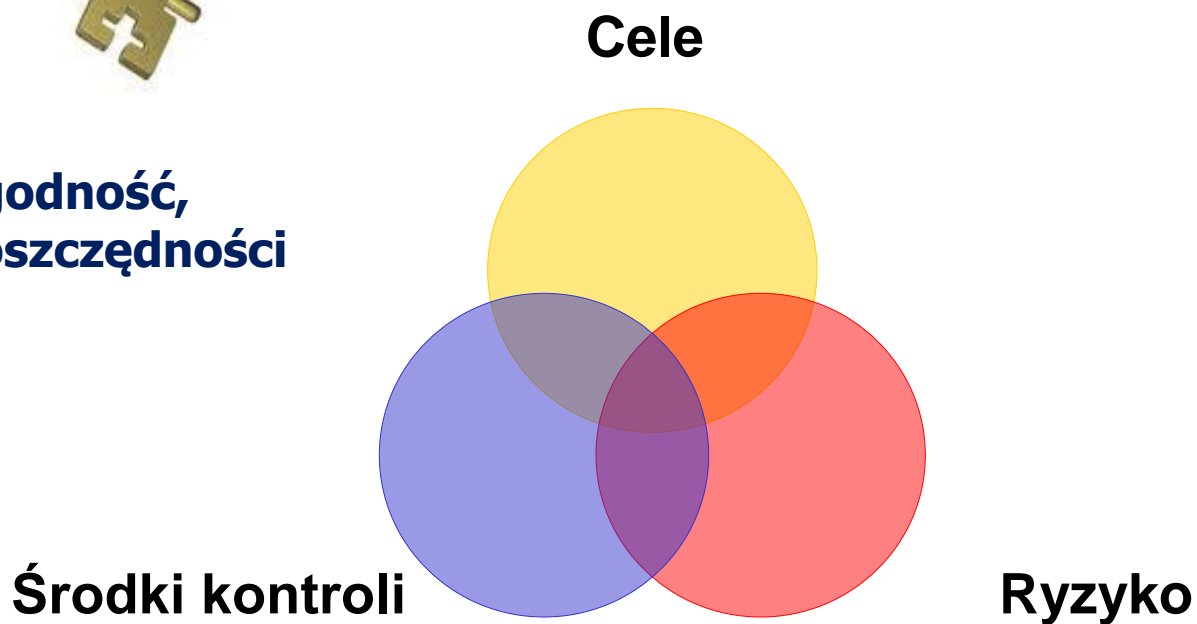
1. **Jakość środowiska wewnętrznego ma decydujące znaczenie**
2. **Potrzeba wspólnego zrozumienie pojęć**
3. **Standaryzacja ale i pragmatyzm procesu zarządzania ryzykiem**
4. **Ocena oparta o model dojrzałości procesu zarządzania ryzykiem**



Podsumowanie



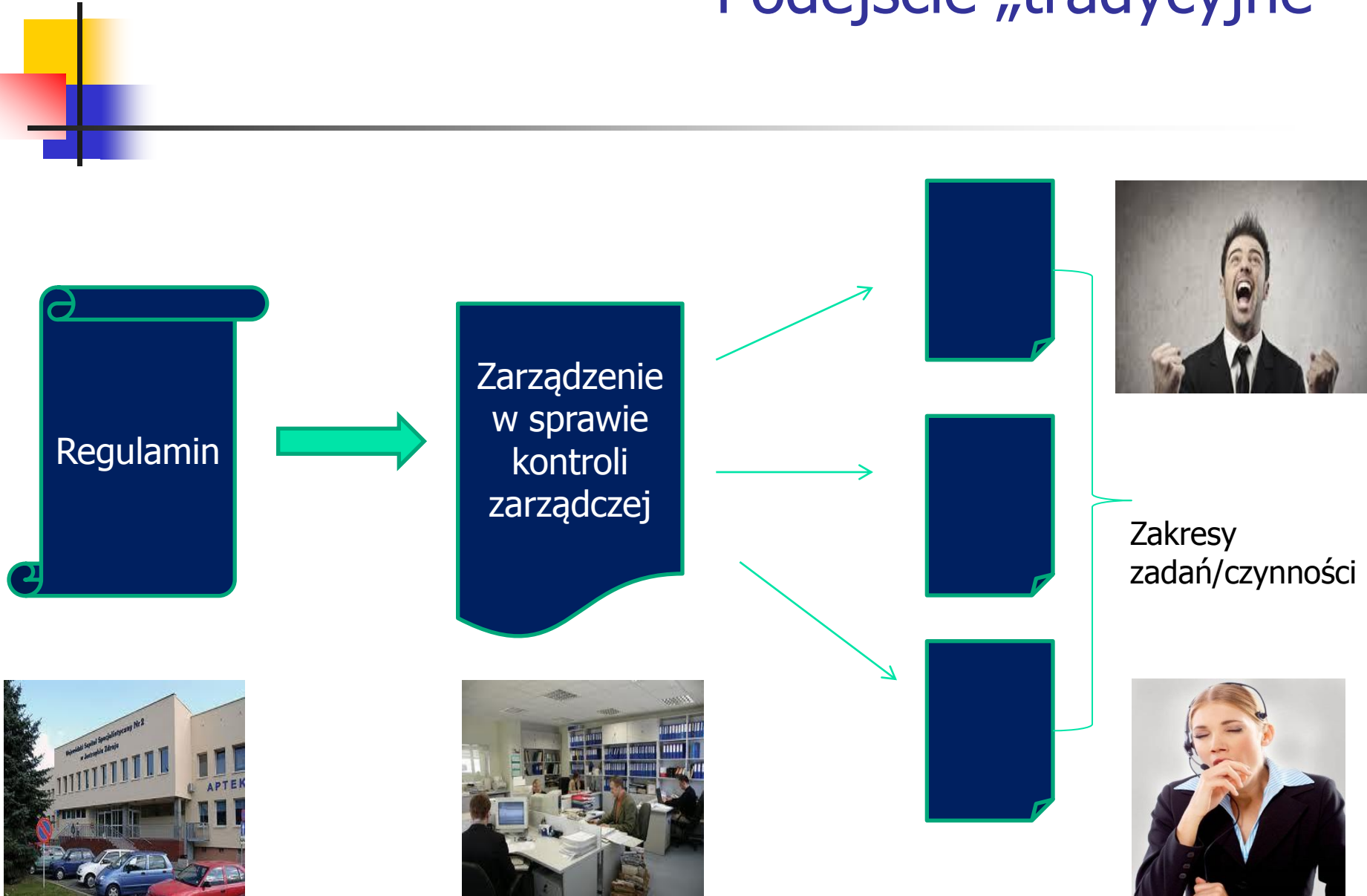
**Im większa zgodność,
tym większe oszczędności**





Wdrażania kontroli zarządczej

Podójście „tradycyjne”





Typowe rezultaty

Wszystko gra nic nie działa

- Poczucie wywiązania się z obowiązków wynikających z przepisów
- Obszerne cytowanie standardów i wytycznych
- Tworzenie wydzielonych komórek kontroli zarządczej
- Raczej niskie zrozumienie koncepcji kontroli promowanej przez standardy
- Dążenie do „zadowolenia” kontroli zewnętrznych
- Niewielka zmiana jakościowa



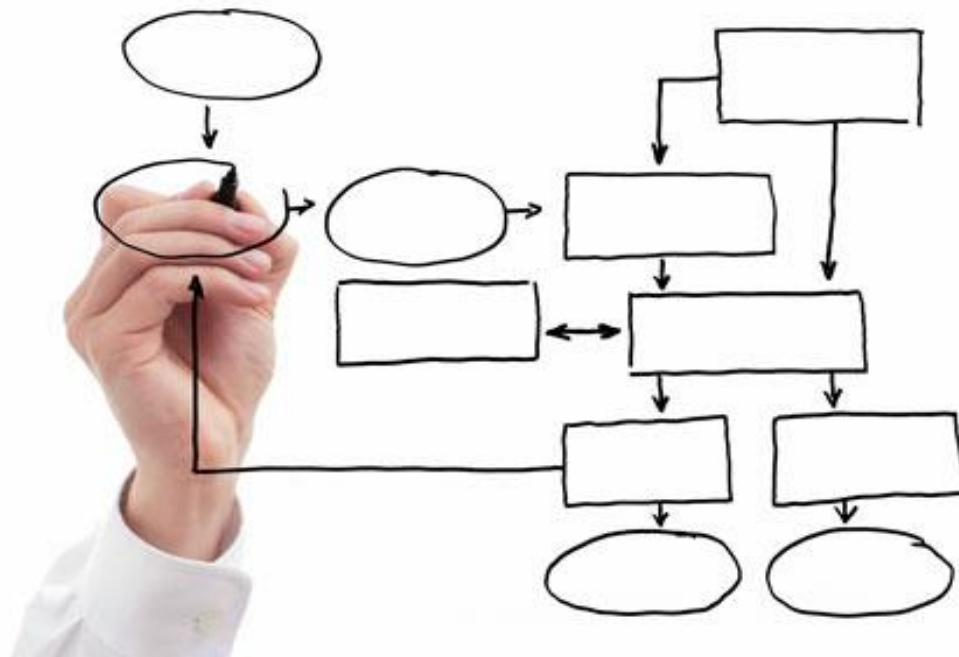
Kontrola zarządcza jako proces

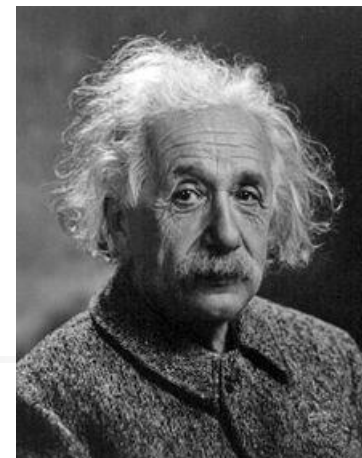
- w świetle standardów **kontrola jest procesem**
- Proces to zespół działań oraz zasobów, który przekształca stan wejściowy w stan wyjściowy
- uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie;
 - nośnikiem każdego procesu jest zawsze w efekcie jakiś system fizyczny,
 - każdy kolejny stan/zmiana systemu spowodowana jest przez stan/zmianę poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne na system.

(według Wikipedii)



**„Metoda jest tak samo ważna
jak rezultat“**





Szaleństwem jest robić wciąż to samo
i oczekiwać różnych rezultatów

Podójście procesowe

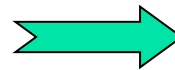
Nakład



Przetwarzanie



Rezultat



Narzędzie SIPOC

S (Dostawca)	I (wkład)	P (kroki w procesie)	O (rezultat)	C (klient)
Kto dostarcza wkład do procesu?	Co stanowi wkład? <ul style="list-style-type: none">- Informacja- Dokumenty- Pieniądze- materiały	W jaki sposób przetwarza się wkład w efekt końcowy?	Czym jest rezultat? <ul style="list-style-type: none">- Decyzja- Informacja- Usługa/ produkt	Kim jest odbiorca/beneficjent?

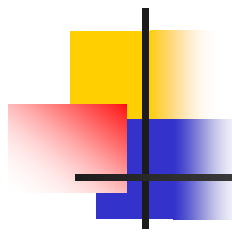
Kolejność działania:

- 1) Ustalenie klienta i pożądanego rezultatu.
- 2) Ustalenie dostawcy i jego wkładu.
- 3) Ustalenie kroków w procesie.

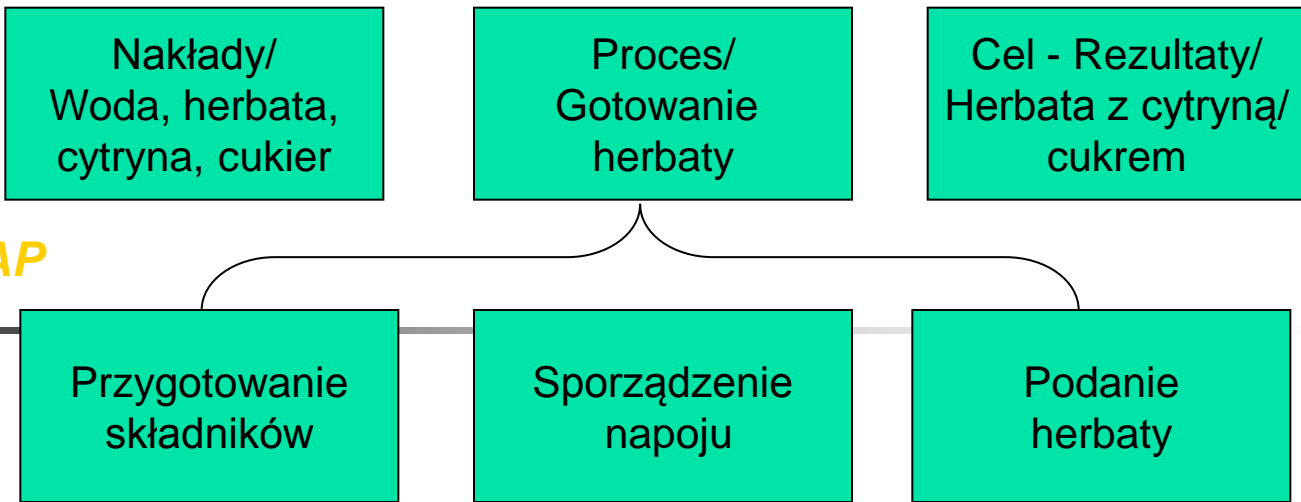
SI P **OC**

SI P OC

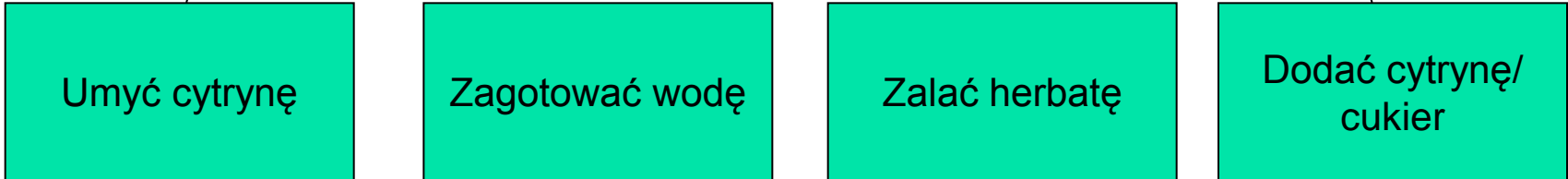
Kolejny proces jest klientem.



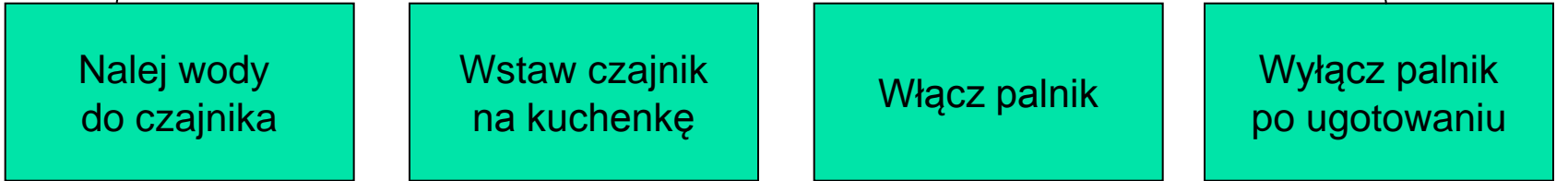
ETAP



ZADANIE



CZYNNOŚĆ

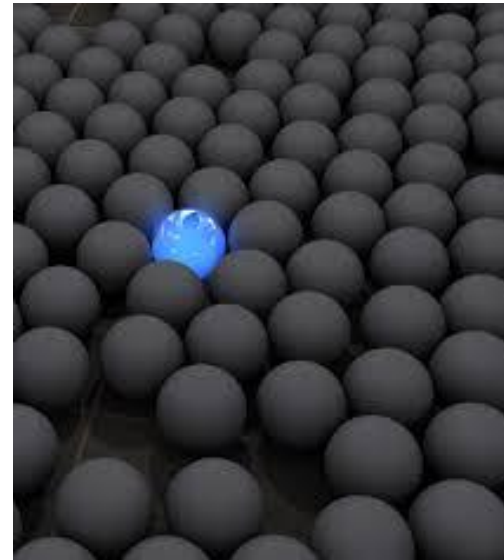


PROCEDURA

Chwyć ręką za uchwyt czajnika. Zamknij pokrywę gwizdka. Przenieś czajnik z nad zlewu nad kuchenkę. Upewnij się, że palnik jest stabilny i postaw na nim czajnik.

Wartość dodana

- Klient za to zapłaci
- W wyniku działania następuje rzeczywista fizyczna zmiana
- **Czynność jest wykonana dobrze za pierwszym razem**



Kierunki poprawy procesu

- Szybciej



- Taniej



- Łatwiej



- Lepiej



Problemy w procesie

N/AV

AV

- Marnotrawstwo/straty (MUDA):

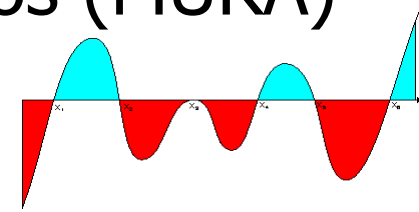


- Oczekiwanie
- Defekty
- Nadmierne przetwarzanie
- Zbędny transport
- Zbędny ruch
- Nadprodukcja
- Nadmierne zapasy

- Przeciążenie (MURI)



- Nieregularność/chaos (MURA)





Straty w biurze

■ Błędy

- Wadliwe decyzje, naruszenie prawa, niedotrzymanie terminów

■ Oczekiwanie

- Oczekiwanie na podpis, kolejki, załatwienie spraw ze zwłoką, opóźnieniach w inwestycjach

■ Nadmierne przetwarzanie

- Drobiazgowość procedur, powielanie kontroli, zbyt zaawansowane narzędzia

■ Zbędny transport

- Niepotrzebne przesyłanie dokumentów

■ Nadprodukcja

- Przygotowanie zbyt dużej ilości pracy przed czasem, martwe regulacje i prawo

■ Nadmierne zapasy

- Zbyt duża ilość dokumentów do przetworzenia na danym stanowisku w określonym momencie, zapasy materiałów

■ Zbędny ruch

- Niewłaściwa organizacja miejsca pracy

■ Niewykorzystany potencjał pracowników

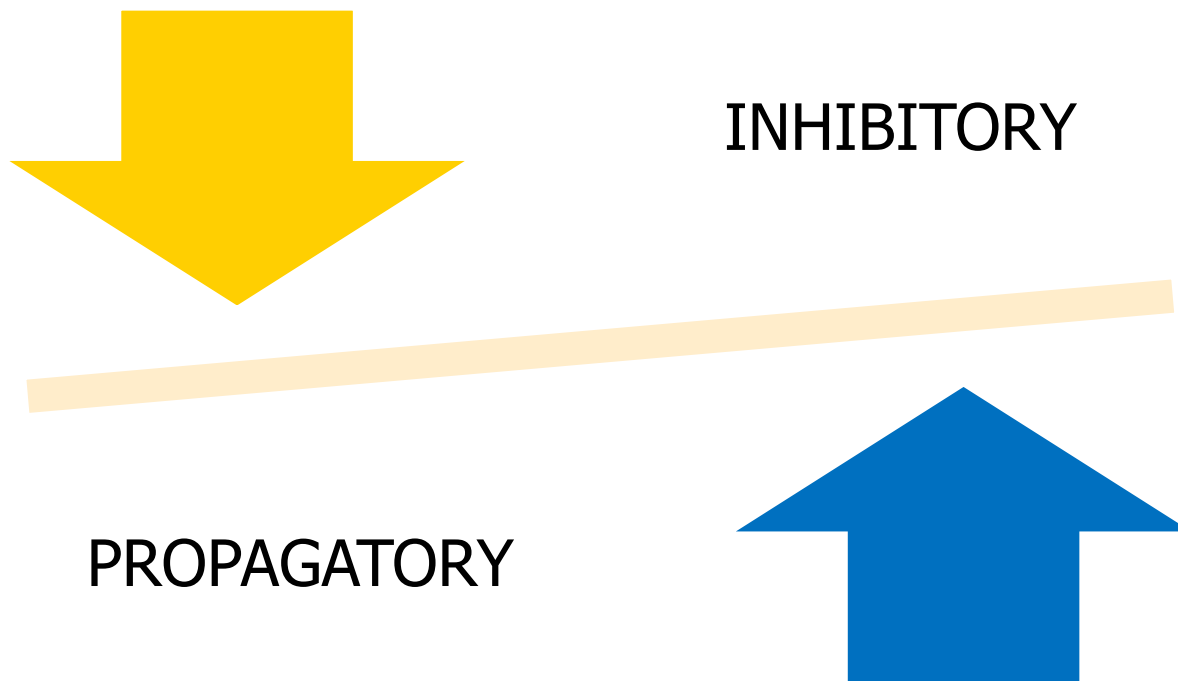
- Brak ścieżki rozwoju zawodowego

Technika 5 S

- S – (Seri) sortowanie – pozbywanie się tego co nie jest potrzebne
- S – (Seiton) systematyka – znalezienie właściwego miejsca i przeznaczenia
- S – (Seiso) sprzątanie w celu inspekcji
- S – (Seiketsu) standaryzacja pracy
- S – (Shitsuke) samodyscyplina



ANALIZA CZYNNIKÓW PRZECIWSTRAWNYCH



Krzywa zmiany



szok

zaprzeczenie



złość

strach



stopniowa
akceptacja



badanie
możliwości



wzrost
zaangażowania



DLACZEGO ZMIANY KOŃCZĄ SIĘ PORAŻKĄ?



1) Brak pilności zmiany

2) Brak koalicji zmian

3) Brak wizji zmiany

**4) Brak lub słaba
komunikacja zmiany**

**5) Pozostawienie przeszkód
wdrożenia zmiany**

**6) Brak krótkotrwałych
sukcesów wdrażania zmiany**

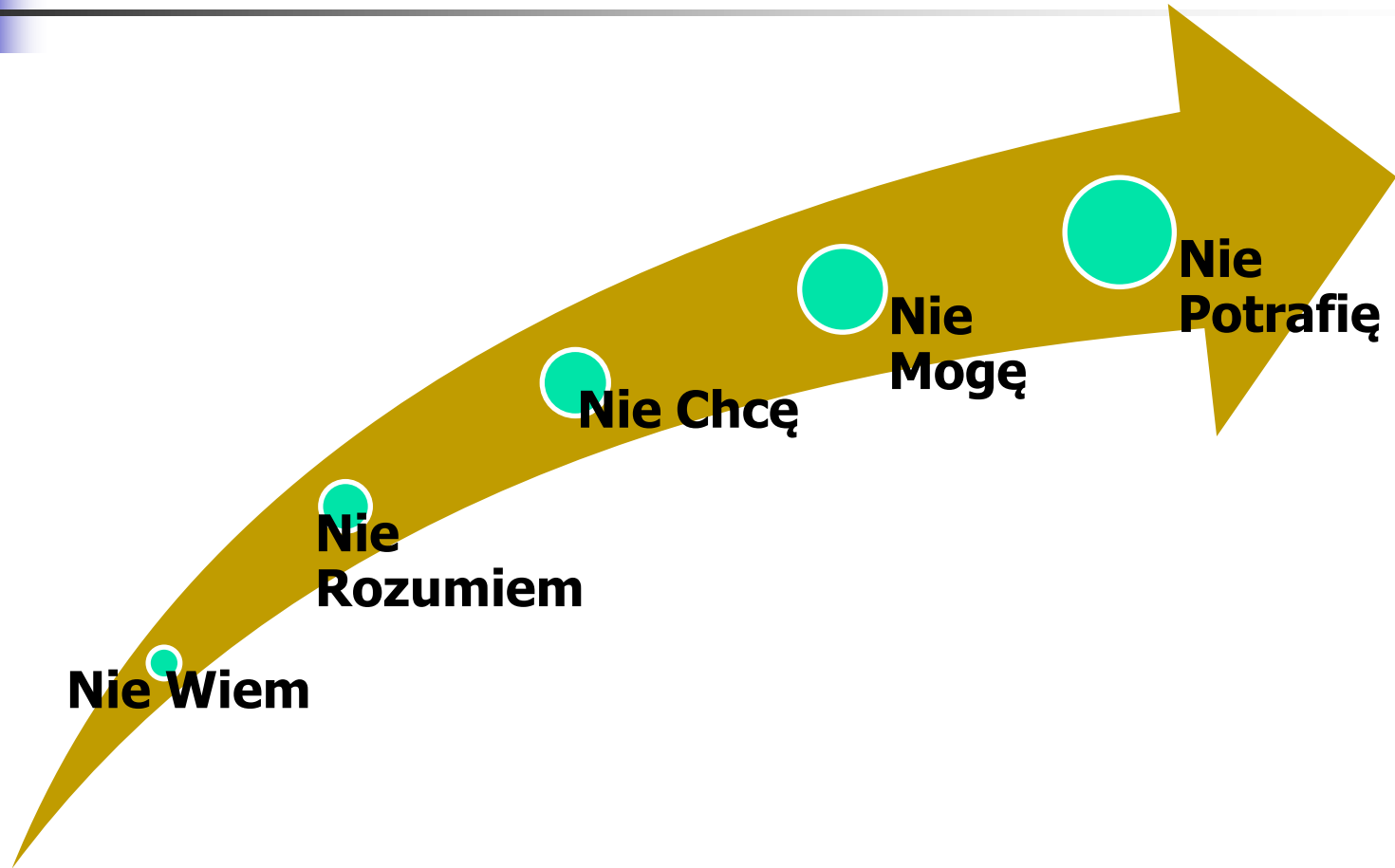
**7) Zbyt wczesne ogłoszenie
sukcesu**

**8) Brak zakorzenienia
zmiany w organizacji**

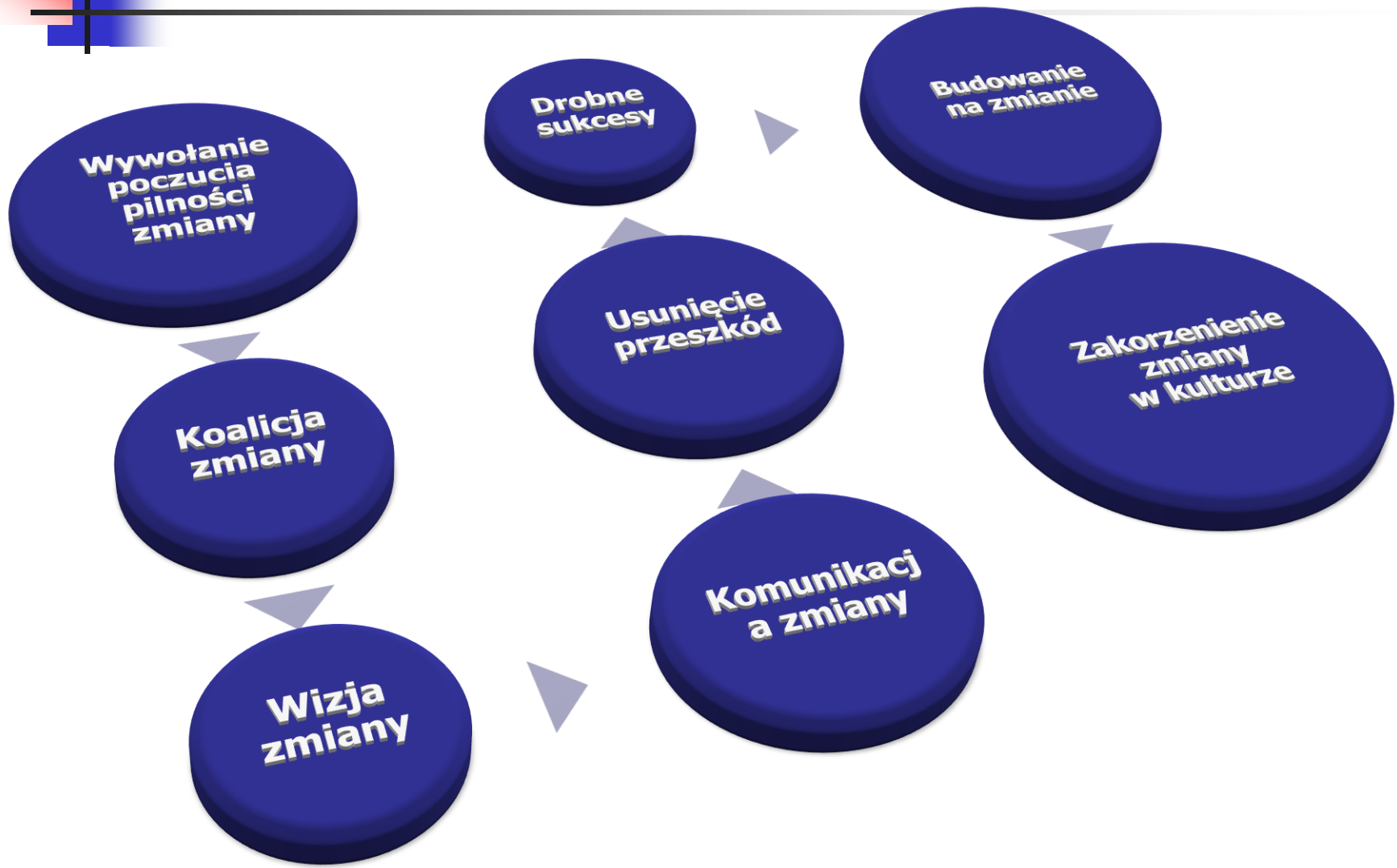
Koncepcja J. Kottera



Bariery wdrożeniowe

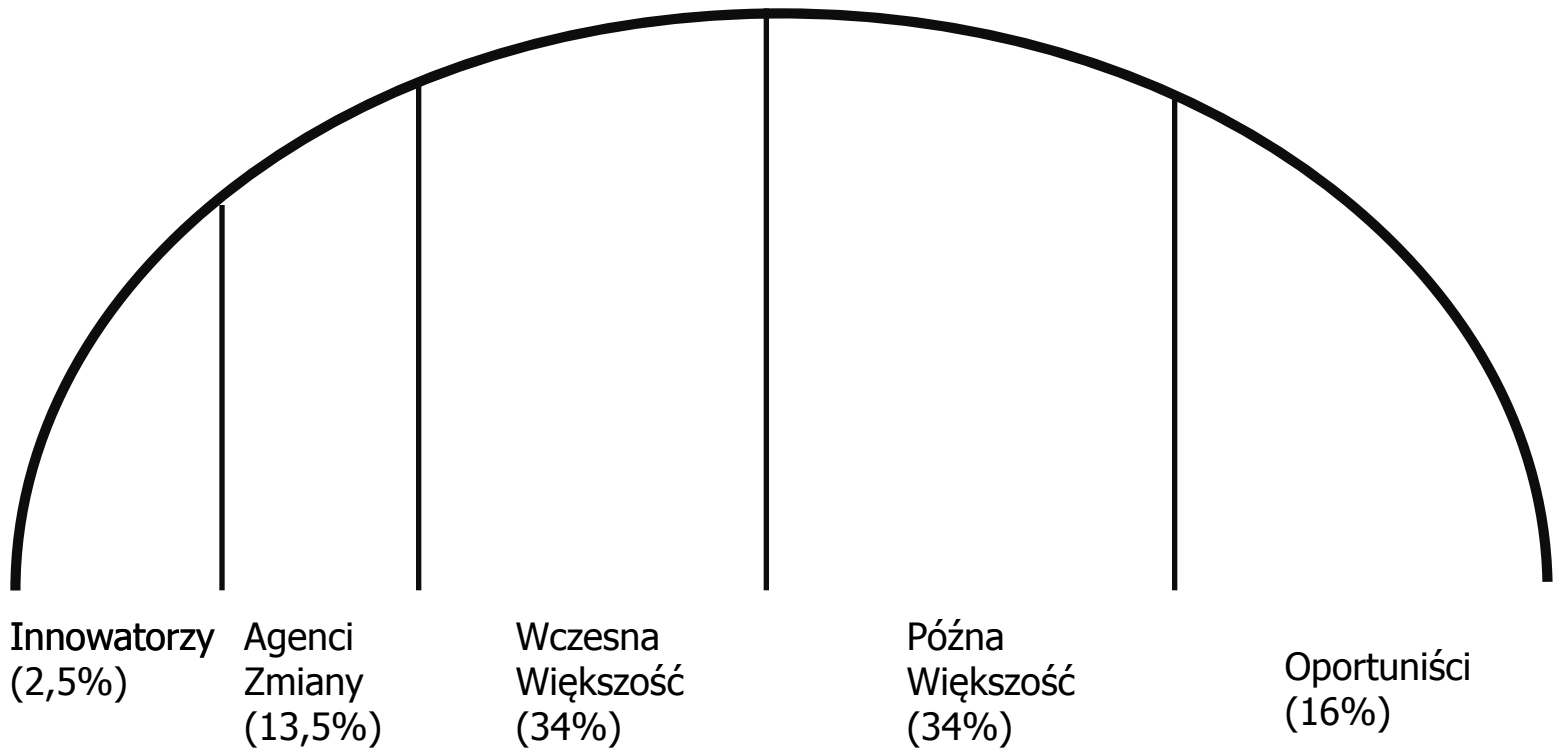


Wprowadzanie zmian





Jak budować koalicję zmian?





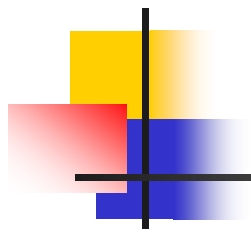
Środki kontroli menadżera

■ Dyrektywne

- Ustalanie celów i zadań
- Planowanie i organizowanie pracy
- Identyfikowanie priorytetów
- Precyzowanie ról i oczekiwań pracowników
- Ustalanie ram czasowych dla celów i zadań
- Ustalanie metod weryfikacji postępów
- Udzielanie instruktażu
- Nadzorowanie postępów

■ Angażujące

- Zachęcanie, upewnianie, nagradzanie
- Słuchanie
- Angażowanie
- Wyjaśnianie powodów
- Tworzenie atmosfery samodzielnego rozwiązywania problemów
- Udzielanie informacji zwrotnej



Dziękuję za uwagę 😊

Mariusz Sujka

tel. 605-769-072

mariusz_suj@wp.pl