

Kontrola zarządcza w instytucjach publicznych jako narzędzie doskonalenia

dr Iwona Sójkowska



Mam na imię Iwona
i jestem bibliotekarką, wykładowczynią, redaktorką,
wolontariuszką...
żoną, matką, przyjaciółką...
joginką

http://www.ebib.pl/?page_id=20337

Plan prezentacji

1. Prawne uwarunkowania kontroli zarządczej
2. Zdefiniowanie zagadnienia
3. Standardy kontroli zarządczej
4. Dokumentowanie kontroli zarządczej
5. **Inny wymiar kontroli zarządczej – doskonalenie działalności na przykładzie biblioteki akademickiej**
 - ankieta samooceny jako diagnoza funkcjonowania instytucji
 - analiza wyników ankiety jako podstawa planowania zmian
 - wnioskowanie jako podstawa doskonalenia instytucji



Źródło: Photo by [Gustavo Sánchez](#) on [Unsplash](#) (3.01.2022)

Z czym kojarzy się Państwu kontrola zarządcza?

Otoczenie prawne kontroli zarządczej:

Finanse publiczne (ufp)

Dz.U.2022.1634 t.j. | ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r.

Akt obowiązujący, [art. 68 – art. 71](#)

Plan działalności i sprawozdanie z jego wykonania

Dz.U.2010.187.1254 | rozporządzenie z dnia 29 września 2010 r.

Akt obowiązujący

Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych

Dz.Urz.MF.2009.15.84 | komunikat z dnia 16 grudnia 2009 r.

Akt obowiązujący

Szczegółowe wytyczne w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych

Dz.Urz.MF.2011.2.11 | komunikat z dnia 16 lutego 2011 r.

| Akt obowiązujący

Wewnętrzne regulacje w jednostkach publicznych podlegających przepisom o kontroli zarządczej

Instytucje podlegające kontroli zarządczej (art. 9 ufp):

- 1) organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały;
- 2) jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki;
 - 2a) związki metropolitalne;
- 3) jednostki budżetowe;
- 4) samorządowe zakłady budżetowe;
- 5) agencje wykonawcze;
- 6) instytucje gospodarki budżetowej;
- 7) państwowe fundusze celowe;
- 8) Zakład Ubezpieczeń Społecznych i zarządzane przez niego fundusze oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i fundusze zarządzane przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego;
- 9) Narodowy Fundusz Zdrowia;
- 10) samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej;
- 11) **uczelnie publiczne;**
- 12) **Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki;**
- 13) **państwowe i samorządowe instytucje kultury;**
- 14) inne państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, instytutów badawczych, instytutów działających w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz, banków oraz spółek prawa handlowego;
- 15) Bankowy Fundusz Gwarancyjny.

Instytucje podlegające kontroli zarządczej (art. 9 ufp):

Odpowiedzialność za przeprowadzenie kontroli



Źródło: Wolters Kluwer [online]. [Dostęp 3.01.2023].

Dostępny w: <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/solutions/lex/kontrola-zarzadcza-jst/kz/procesy-i-role>

Wyniki ankiety

Z czym kojarzy się Państwu kontrola zarządcza?

z panowaniem nad sytuacją

Zbiór reguł porządkujących funkcjonowanie instytucji.

Zarządzanie instytucją. Doskonalenie działalności.

Terminowe, efektywne i oszczędne wydawanie środków publicznych

zarządzanie ryzykiem
aspekty etyczne kontrola
zasobów
terminowość zadań

to zarządzanie zorientowane na cele, ich osiągnięcie, monitorowanie realizacji, także zarządzanie ryzykiem

przygotowanie planu działania

wiarygodność działań

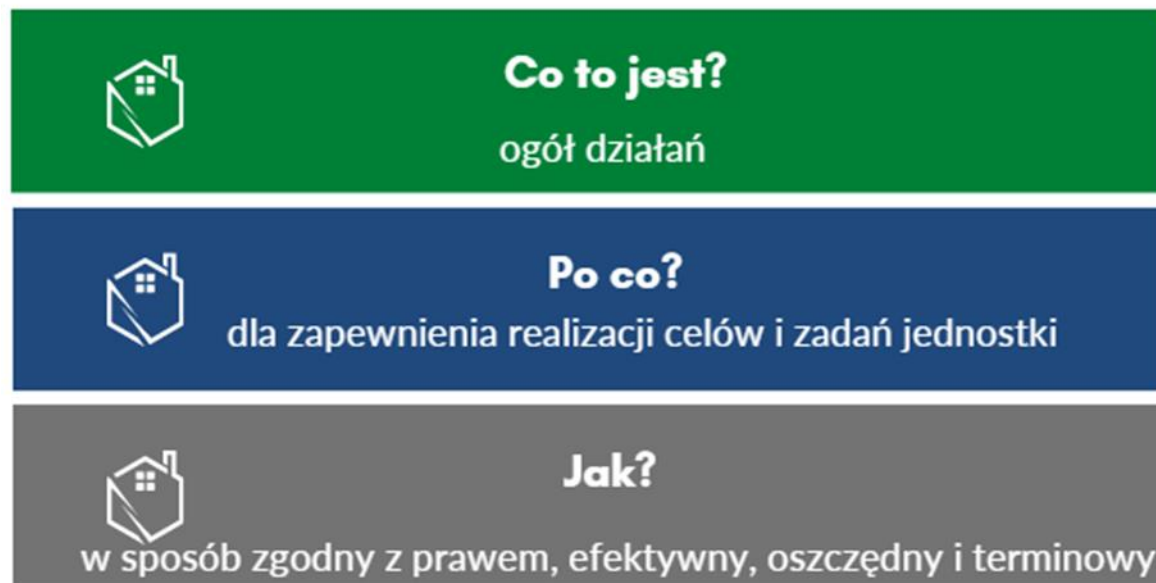
sprawdzanie pracowników

przepływ informacji, wprowadzenie

Definicja kontroli zarządczej:

Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań jednostki w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy (art. 68 ufp).

Kontrola zarządcza



Źródło: oprac. własne.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie (art. 68 ufp):

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami/regulacjami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.



Co podlega kontroli w Państwa instytucji?



Źródło: Photo by [Hogr Othman](#) on [Unsplash](#) (3.01.2022).

Standardy kontroli zarządczej

środowisko wewnętrzne – obszar zarządzania zasobami ludzkimi

cele i zarządzanie ryzykiem – obszar zarządzania strategicznego (misja, strategia, cele)

mechanizmy kontroli – obszar zarządzania operacyjnego (zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe)

informacja i komunikacja – obszar zarządzania komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną

monitorowanie i ocena – identyfikacja problemów za pomocą narzędzi np. ankieta samooceny systemu kontroli zarządczej



Dokumentowanie kontroli zarządczej obejmuje:

- dokumenty określające misję, strategię, cele; plany działania, mapa procesów, mapa ryzyk oraz dokumenty wskazujące na monitoring ryzyk i podejmowane działania,
- dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności
- regulaminy, procedury i instrukcje dotyczące np. postępowania z zasobami rzeczowymi i finansowymi, w tym procedury przetargowe, system motywowania i oceny pracowników, procedury i systemy komunikacji
- itd..

Wzory dokumentów: <https://www.gov.pl/web/finanse/do-pobrania-kz>

W większości jest to dokumentacja opracowana wewnętrznie.



Źródło: Photo by [Alexander Grey](#) on [Unsplash](#) (3.01.2023)

Narzędzia kontroli zarządczej:

samoocena – ankieta samooceniająca wypełniana przez kierownika jednostki w oparciu o dokumentację; ankieta samooceniająca wypełniana przez pracowników

audyt wewnętrzny – niezależne, obiektywne działania ukierunkowane na ocenienie stanu poszczególnych obszarów zarządzania lub kompleksowy przegląd w celu weryfikacji systemu kontroli zarządczej oraz wsparcia kierownictwa w realizacji celów i zadań jednostki

oświadczenie o stanie kontroli zarządczej – dokument składany przez kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej, wraz z wykazanymi zastrzeżeniami i działaniami naprawczymi, jeśli są wymagane

System, którego zwieńczeniem jest oświadczenie kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej, powinien przedstawiać wnioski opracowane na podstawie wielu źródeł
(J. Mielczarek, *Czym jest kontrola zarządcza i jaki jest jej cel?*, LEX/el. 2019)

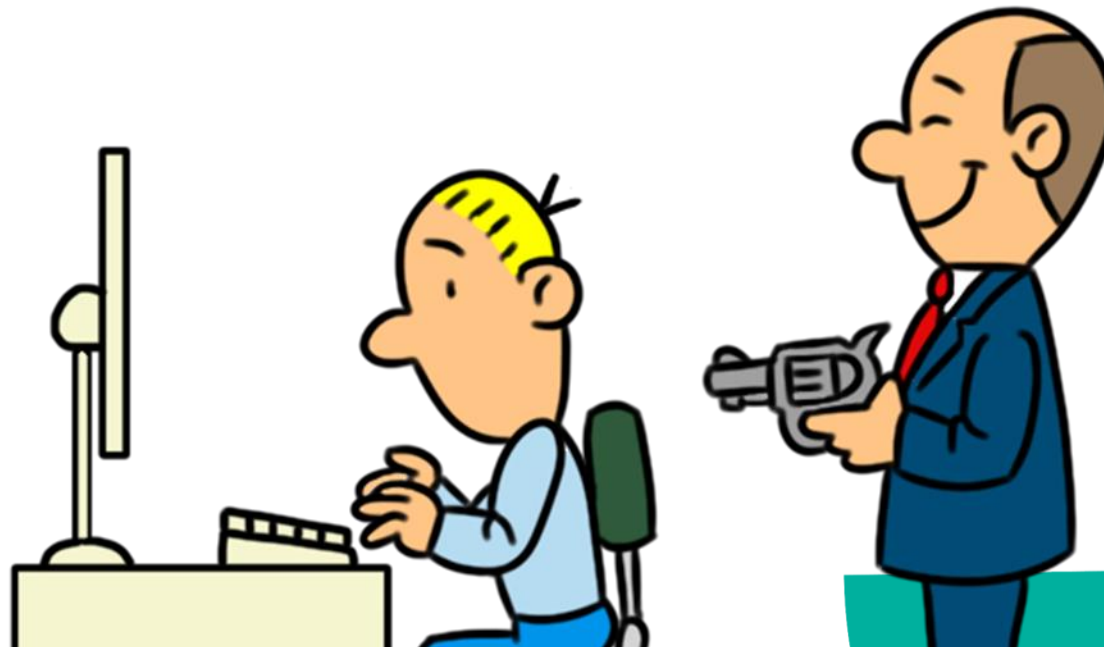


Źródło: Photo by [Ross Findon](#) on [Unsplash](#) (3.01.2023)

System kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza to nie jest kontrola w celu wykrycia błędów i ukarania winnych!

To jest analiza istniejącego stanu rzeczy, zestawienia faktów z przyjętymi, odpowiednimi wzorcami, wyciągnięcie wniosków (J. Mielczarek, *Czym jest kontrola zarządcza i jaki jest jej cel?*, LEX/el. 2019).



NASZA MISJA, NASZE CELE

PROCESY
ZARZĄDCZE

- Zarządzanie zasobami
- Zapewnienie rozwoju

PROCESY
GŁÓWNE

- Organizowanie zasobów bibliotecznych i informacyjnych
- Realizacja usług bibliotecznych i informacyjnych
- Organizowanie i prowadzenie dydaktyki bibliotecznej
- Wsparcie uczelni w budowaniu otwartości w nauce
- Wsparcie w dokumentowaniu i analizowaniu dorobku naukowego PT
- Organizowanie procesu wydawniczego i dystrybucji wydawnictw PT
- Organizowanie procesu wydawania elektronicznych

PROCESY
POMOCNICZE

- Do zrobienia -

- ♥ Wypij 2 litry wody
- ♥ Spróbuj czegoś nowego
- ♥ Zjedz zdrowy posiłek
- ♥ Przeczytaj książkę
- ♥ Idź na spacer



Źródło: Photo by
[Bewakoof.com Official](#)
on [Unsplash](#)



Źródło: Verch M., Stethoscope on a MacBook.
W: [Flickr](#) (3.01.2023)

Inny wymiar kontroli zarządczej

Co zrobić, żeby kontrola zarządcza służyła doskonaleniu całej organizacji?

Inny wymiar kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza jest procesem, ukierunkowanym na bieżącą działalność, a jej głównym celem jest motywowanie do realizacji celów organizacji i wspomaganie kierownictwa w podejmowaniu decyzji. ANTHONY, R.N. *Planning and Control systems. A framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965)



Co podlega kontroli w naszej instytucji?

wydatki

wydatki,

wydatkowanie środków publicznych

sprawozdania finansowe

celowość wydatków, optymalizacja kosztów, zasadność wydatków, relacja produktu - rezultatu do celu długofalowego

Finanse

działalność poszczególnych działów pod kątem działalności statutowej i standardów kontroli zarządczej

realizacja działań zgodnie ze statutem instytucji, prawidłowość wykorzystania środków finansowych

finanse i administracja

wykonanie planów,

dokumentypracownicy

działalność merytoryczna i finansowa, stan zbiorów muzealnych,

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

- przyjrzyjmy się składowym ankiety samooceny...



Źródło: EpicTop10.com, Evaluation. W: [Flickr](#) (3.01.2023)

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

A. Środowisko wewnętrzne

1. Przestrzeganie wartości etycznych
 - zachowania wewnątrz organizacji, zachowania wobec otoczenia, kultura organizacyjna
2. Kompetencje zawodowe
 - wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników, od procesu rekrutacji, aż po rozwiązanie umowy o pracę
3. Struktura organizacyjna
 - dostosowanie do aktualnych celów i zadań; zakresy obowiązków adekwatne do celów i zadań; elastyczność
4. Delegowanie uprawnień
 - podział uprawnień i zakresu decyzyjności zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji o bieżącym charakterze

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

A. Środowisko wewnętrzne



Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

A. Środowisko wewnętrzne

1. Przestrzeganie wartości etycznych

– kodeksy etyki; polityka antykorupcyjna; polityka antidyskryminacyjna i antymobbingowa

2. Kompetencje zawodowe

– procedury rekrutacji; opisy stanowisk; zakresy obowiązków; system oceny pracownika; regulaminy; procedury

3. Struktura organizacyjna

– zmiana struktury; tworzenie zespołów zadaniowych np. centrum otwartej nauki

4. Delegowanie uprawnień

– powierzanie uprawnień i odpowiedzialności pracownikom, zaufanie, motywowanie

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

B. Cele i zarządzanie ryzykiem

5. Misja

- udokumentowanie misji i celów strategicznych jednostki

6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

- cele i zadania szczegółowe ze wskazaniem osób/agend za nie odpowiedzialnych; monitorowanie za pomocą mierników osiągnięcia celów
- udokumentowanie celów szczegółowych, sporządzenie planu ich realizacji

7. Identyfikacja ryzyka

- opracowanie mapy procesów i określenie dla nich ryzyk

8. Analiza ryzyka

- określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i siły oddziaływania jego skutków
- określenie właścicieli ryzyk operacyjnych i zasad monitoringu, okresowe spotkania właścicieli ryzyk, rejestr ryzyk

9. Reakcja na ryzyko

- ustalenie zasad reagowania na ryzyko; określenie stopnia akceptowalności ryzyka
- określić rodzaj reakcji na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

B. Cele i zarządzanie ryzykiem

Jakie są nasze cele i ryzyko z nimi związane?



Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

C. Mechanizmy kontroli

10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej

- procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników itp.

11. Nadzór

- monitorowanie zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

12. Ciągłość działalności

- analiza planów, wyniki analizy ryzyka są wskazówką czy ciągłość naszych usług została zachowana

13. Ochrona zasobów

- autoryzowany dostęp do zasobów, systemów; regulaminy, procedury

14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

- opracowanie mechanizmów kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych i przypisanie odpowiedzialności.

15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

- mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

D. Informacja i komunikacja

16. Bieżąca informacja

– przepływ rzetelnych informacji niezbędnych do realizacji zadań, w odpowiedniej formie i czasie

17. Komunikacja wewnętrzna

– mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej

18. Komunikacja zewnętrzna

– efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

D. Informacja i komunikacja



Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

D. Informacja i komunikacja

16. Bieżąca informacja

- spotkania pracowników, zespołów zadaniowych, dostęp do zasobów informacyjnych np. LEX

17. Komunikacja wewnętrzna

- zasady komunikacji, systemy komunikacji

18. Komunikacja zewnętrzna

- zasady komunikacji, systemy komunikacji

Inny wymiar kontroli zarządczej

Jak wykorzystać kwestionariusz samooceny do doskonalenia organizacji?

E. Monitorowanie i ocena

19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

- monitorowanie zapewni bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów

20. Samoocena

- raz w roku wypełnienie ankiety przez kierownika jednostki oraz przez pracowników

21. Audyt wewnętrzny

- przeprowadzenie audytu wewnętrznego dla wybranego obszaru, który zapewni obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej, np. w zakresie ochrony danych osobowych

22. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

- monitorowanie, wyniki audytów, wyniki samooceny jako źródła do złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

Bibliografia

ANTHONY, R.N. *Planning and Control systems. A framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965.

JARZĄBEK, T., OCHMAŃSKA, L. Środowisko wewnętrzne kontroli zarządczej [online]. ABC. [Dostęp 2.01.2023]. Dostępny w: <https://sip.lex.pl/#/publication/469918788/jarzabek-tomasz-ochmanska-lilianna-srodowisko-wewnetrzne-kontroli-zarzadczej>.

Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych. W: *Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Ministerstwo Finansów* [online]. [Dostęp 2.01.2023]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/finanse/kontrola-zarzadcza-i-audit-wewnetrzny-w-jednostkach-sektora-finansow-publicznych>.

MIELCZAREK, J. Czym jest kontrola zarządcza i jaki jest jej cel? W: *LEX/el* [online]. 2019. [Dostęp 2.01.2023]. Dostępny w: <https://sip.lex.pl/#/publication/470123886/mielczarek-jakub-czym-jest-kontrola-zarzadcza-i-jaki-jest-jej-cel>.

Progr@m Wiedza i umiejętności = kompetencje. Harmonogram realizacji Progr@mu. W: *Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Ministerstwo Finansów* [online]. [Dostęp 31.01.2023]. Dostępny w: <https://www.gov.pl/web/finanse/harmonogram-realizacji-progrmu>.

SÓJKOWSKA, I., LENIC, A. Realizacja kontroli zarządczej w uczelniach. Przykład Biblioteki Politechniki Łódzkiej. *Biuletyn EBIB* [online]. 2022, nr 4(205), Compliance w instytucjach publicznych – zgodność funkcjonowania z przepisami prawa. [Dostęp 25.08.2022]. ISSN 1507-7187. Dostępny w: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/813>.