



Kontrola zarządcza – jak wprowadzić I i II poziom kontroli

Artykuł powstał na podstawie podręcznika „Kontrola zarządcza – ujęcie praktyczne” A.Mazurek, K.Knedler, Handikap.

Wdrożenie systemu kontroli zarządczej wymaga podjęcia przed jednostki sektora finansów publicznych sekwencji przemyślanych działań mających na celu prawidłowe zarządzanie jednostką. Minister Finansów wydając Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wskazał, że Standardy **określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej** w sektorze finansów publicznych. Zasady opisane w tym dokumencie nie są niczym innym, jak tylko wyznacznikiem sposobu organizacji i zarządzania jednostką sektora finansów publicznych. Z jednej strony nie mają one charakteru powszechnie obowiązującego, z drugiej strony, na pewno będą stanowiły punkt odniesienia – minimum – dla dokonywania oceny kontroli zarządczej. Minister Finansów, wydając standardy, w pkt. 1.1 podkreślił właśnie ten ich charakter. Warto jednak podkreślić, iż instytucje dokonujące badania prawidłowości kontroli zarządczej (RIO, NIK) opierają się na Standardach kontroli zarządczej jako **kryterium** prawidłowego wdrożenia kontroli zarządczej.

System kontroli zarządczej w jednostce powinien być wprowadzony w sposób przemyślany – jego wdrożenie powinno opierać się na wyznaczonych przez kierownika zasadach mówiących o tym, kto odpowiada za poszczególne etapy, jakie dokumenty i kiedy należy przygotować, jak wdrożyć system w jednostce sektora finansów publicznych, a jak w całej jednostce samorządu terytorialnego. Inne systemy, które także należy stworzyć, to system „dochodzenia” do podpisywania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki, m.in. kto, komu i kiedy przesyła oświadczenia częściowe. Każda jednostka jest inna, stąd też zasady w niej przyjęte będą miały różny charakter, a rozwiązania nie muszą się powtarzać.

Wdrożony system powinien być przede wszystkim zorganizowany a nie przypadkowy, oparty o istotne zjawiska, nakierowany na realizację celów i zadań jednostki oraz łączący w sobie wszystkie elementy kontroli zarządczej wdrożone w jednostce. Jednostki, zwłaszcza większe, powinny rozważyć stałe przypisanie zadań w zakresie kontroli zarządczej np. koordynatorowi ds. kontroli zarządczej. Możliwe jest także powołanie Zespołu ds. kontroli zarządczej.



Działania, które należy podjąć w zakresie kontroli zarządczej mają powtarzające się elementy, które najlepiej przedstawić jako cykl kontroli zarządczej. Cykl ten rozpoczyna przygotowanie zasad wdrażania kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem. Jak już pisałam w procedurach tych jednostka musi określić kilka elementów np. sposób przeprowadzania samooceny, czy tworzony jest Plan działalności, czy składane jest oświadczenie o stanie kontroli zarządczej. Procedury powinny zawierać także minimalne wymogi jakie powinny obowiązywać jednostki organizacyjne gminy. Następnie jednostka musi (corocznie) ustanawiać zadania do wykonania wraz z miernikami określającymi stopień ich wykonania (np. poprzez ustanowienie planu działalności). Warto tu podkreślić, iż zadania jednostki wyznaczają np. w regulaminach poszczególnych jednostek organizacyjnych jednakże Standardy wskazują, że zadania te powinny zawierać także mierniki ich wykonania (miernikom zostanie poświęcony kolejny artykuł). Aby móc prawidłowo wdrożyć system kontroli zarządczej, musimy dokonać jego oceny (np. opierać się na systemie zarządzania ryzykiem lub samoocenach kontroli zarządczej) oraz, o ile zajdzie taka potrzeba, dokonać niezbędnych modyfikacji w systemie już działającym. Nowym zadaniem w chwili obecnej jest wprowadzenie systemu zarządzania ryzykiem oraz, ponieważ system ten powinien funkcjonować w sposób udokumentowany, stworzenie rejestru ryzyka. System kontroli zarządczej podlega ciągłym zmianom, stąd też potrzeba jego stałego nadzoru i monitorowania. Modyfikacje systemu nie będą możliwe bez ponownej oceny kontroli zarządczej. Dokonywanie ocen jest niezbędne do zmian w kontroli zarządczej, tak by prawidłowo reagować na zmieniające się uwarunkowania oraz do przygotowania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Składanie takiego oświadczenia w jednostkach samorządu terytorialnego jest ono zalecane.

II poziom kontroli

Zdecydowanie trudniejszym zadaniem jest opracowanie wytycznych w zakresie kontroli zarządczej, w tym w zakresie zarządzania ryzykiem w jednostce samorządu terytorialnego. Utworzenie II poziomu kontroli zarządczej wiąże się wójtów (prezydentów miast, burmistrzów czy marszałków województwa) z realnymi obowiązkami w zakresie zdefiniowania podstawowych wymogów we wszystkich obszarach objętych kontrolą zarządczą, tj.:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;



- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Odpowiedzialni za II poziom kontroli zarządczej powinni rozpocząć budowanie tego systemu od uświadomienia kierownikom jednostek w dziale ich obowiązków w zakresie kontroli zarządczej. Pierwszym krokiem powinno być np. wydanie minimalnych wymogów w zakresie spełniania poszczególnych Standardów kontroli zarządczej. Kolejnym zadaniem jest wydanie wytycznych w zakresie zarządzania ryzykiem. Można śmiało powiedzieć, iż najważniejszym (i najtrudniejszym) zadaniem jest zachowanie wspólnych zasad kontroli zarządczej w całej jednostce samorządu terytorialnego.

Autor:
Agnieszka Mazurek
Handikap

Artykuł został opracowany w ramach projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Pobranie artykułu jest bezpłatne.