

Ireneusz Jabłoński

przedstawiciel PIKW
organizatora Krajowej
Konferencji Kontroli
Zarządczej

Szanowny Panie,

w kwietniu 2015 roku Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej zorganizował 5 już edycję Krajowej Konferencji Kontroli Zarządczej. Formuła tej imprezy pozwala raz w roku podsumować stan wdrożenia standardów kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych i ocenić działanie systemu po kolejnym okresie obowiązywania ustawy.

Czy te 5 lat wystarczyło, by zobowiązane jednostki wykorzystwały potencjał tkwiący w systemie od lat z powodzeniem funkcjonującym poza administracją publiczną, tyle że pod nazwą „system kontroli wewnętrznej”? W internetowej witrynie Instytutu znaleźć można zaproszenie na następną 6 Konferencję w 2016 roku. Czego nasi czytelnicy mogą oczekiwać od tego spotkania?

Redakcja

Kiedy w 2009 r. Minister Finansów ogłosił komunikat w sprawie standardów kontroli zarządczej, PIKW aktywnie włączył się w proces ich wdrażania. Przygotowaliśmy szereg działań edukacyjnych: kursów, studiów, szkoleń, uruchomiliśmy usługi doradcze. Konferencja miała być podsumowaniem i oceną stanu kontroli zarządczej w kraju. 1 Konferencja przyniosła poważne refleksje. Okazało się, że dość powszechne wśród kadry odpowiedzialnej za ustanowienie kontroli zarządczej jest przekonanie o braku celowości wprowadzenia tego systemu. Mówiono o dublowaniu rozwiązań już istniejących, niepotrzebnym mnożeniu proce-

dur kontrolnych, a idea ewolucyjnego odchodzenia od biurokracji w kierunku modelu menedżerskiego nie zyskała poklasku. Mała akceptacja dla budowy dojrzałych rozwiązań zarządczych w administracji publicznej stała się dla PIKW „motorem napędowym” do kontynuacji przedsięwzięcia, jakim była Konferencja. Wiedzieliśmy, że łatwo nie będzie. Bardzo ważne jest bowiem, by zarówno entuzjaści, jak i sceptycy mogli przedstawić swoje argumenty. Formuła oparta na posumowaniu aktualnego stanu i ocenie zmian powoduje, że organizacje, które początkowo sobie nie radziły, po kolejnym roku mogą już pochwalić się sukcesami.

5 Konferencja, choć jubileuszowa, nie była jeszcze świętem kontroli zarządczej, ale po raz pierwszy więcej wystąpień pokazywało osiągnięcia, a mniej niedociągnięcia w działaniu systemu kontroli zarządczej.

Eliza Wójcik Dyrektor Generalny Ministerstwa Sprawiedliwości oraz Adam Niedzielski Dyrektor Departamentu Strategii i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości potwierdzili, że ewaluowanie kontroli zarządczej jest szansą na przejście od biurokracji do zarządzania jednostką. W ich organizacji sporo się już zmieniło, ale strategiczne cele jeszcze nie zostały osiągnięte. Potrzebny jest więc dalszy wysiłek, by zapewnić instytucjom państwa w przestrzeni sprawiedliwości zaufanie społeczne.

Dyrektor Wydziału Polityki Społecznej Małgorzata Lechowicz oraz Szef Zespołu Audytu Wewnętrznego Illona Pałka z Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego pokazały, na przykładzie dokonań małopolskiej administracji, że standaryzacja zadań publicznych – to właściwa droga od biurokracji do zarządzania jednostką. Eliminuje uznaniowość kontrolującego oraz powielanie tego samego zakresu kontroli przez różne inspekcje.

Marek Sawicki z Urzędu Lotnictwa Cywilnego, rozpatrując jeden z ważniejszych problemów instytucji publicznych: dlaczego administracja publiczna nie jest lubiana, dlaczego podatnicy jej nie ufają, wskazał, że uwolnienie od odpowiedzialności konkretnych osób na rzecz anonimowych instytucji jest jednym z podstawowych powodów nieufności wobec instytucji publicznych. Mówiąc o konieczności monitorowania i oceniań systemu kontroli zarządczej jako ciągłego procesu, podkreślił, że powinno to służyć nie tylko sporządzaniu przez kierownika jednostki oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, ale przede wszystkim powinno dawać kierownictwu przesłanki do decyzji pozwalających doskonalić system.

Anna Karwot – Szef Zespołu Audytu Wewnętrznego w Opolskim Urzędzie Wojewódzkim wykazała, że właśnie dzięki wdrożeniu Standardów, przyświecające pracy urzędu hasło: *W poczuciu służby państwu, czerpiąc z najlepszych tradycji rzetelnej i przyjaznej administracji, tworzymy nowoczesną instytucję publiczną, spełniającą oczekiwania mieszkańców Opolszczyzny*, okazało się nie tylko pięknym mottem.

Magdalena Burda, wiceprezes zarządu jednej z wrocławskich spółek samorządu, zwróciła uwagę na bardzo ważny temat efektywności zarządzania jst. Zbyt wiele jednostek nie wywiązuje się należycie z nadzoru właścicielskiego, co potwierdzają wyniki

kontroli NIK. Wygląda to tak, jakby samorządy zapomniały albo ignorowały fakt, że prowadzenie nadzoru oznacza sprawowanie go w sposób permanentny i dotyczący funkcjonowania całej spółki. Szansy na poprawę sytuacji w tym zakresie upatruje w kontroli zarządczej, którą jst muszą wdrożyć.

Monika Organa, główna specjalistka w Wydziale Kontroli, Audytu i Nadzoru Właścicielskiego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w Katowicach przedstawiła mocne i słabe strony procesu wdrażania kontroli zarządczej na przykładzie śląskich jednostek samorządu terytorialnego. Za mocną stroną uznała dokumentowanie efektów sprawowanego nadzoru i potencjalnego ryzyka związanego z osiągnięciem rezultatów. Wyraziła nadzieję, że nieustanne doskonalenie funkcjonujących systemów sprawi, iż tradycyjny model biurokratyczny wkrótce zostanie zastąpiony podejściem określanym mianem nowego zarządzania publicznego.

Wdrażanie systemu kontroli zarządczej obarczone jest wieloma błędami. Największym z nich jest jego odpersonalizowanie. Żaden system nie może istnieć dla siebie samego. Jest tylko narzędziem zarządzania, które wykonują przecież ludzie. Jeśli kierownik jednostki nie będzie odpowiedzialnie spełniał swojej roli, sporządzanie wymaganych prawem dokumentów faktycznie pozostanie dla niego tylko „papierkowym obciążeniem”.

Po 5 latach obowiązywania ustawy ciągle jeszcze zdarza się w jednostkach brak procedur kontroli zarządczej (Regulaminu Kontroli Zarządczej), oceny jej stanu, a w wielu jednostkach nie ma ani map ryzyka ani wytycznych, ani samooceny.

O wpływie polityki na pracę instytucji publicznych urzędnicy nie lubią głośno mówić, ale od tematu uciec się nie da. Wymiana kierownictwa spowodowana zmianą układu sił rządzących najczęściej wyklucza kompromis między koncepcją zarządzania organizacją nowych władz, a funkcjonującym systemem kontroli zarządczej i niestety może to cofać jednostkę o trzy kroki, choć do przodu do tej pory zrobiono zaledwie dwa.

5 Konferencja pokazała, że efektywne funkcjonowanie kontroli zarządczej to niekończąca się opowieść i jest jeszcze wiele do zrobienia. W tym roku pochylimy się nad ciągle dużym problemem, jakim są nadużycia i korupcja w sektorze finansów publicznych. Będziemy debatować, jak kontrola zarządcza może stać się efektywnym narzędziem przeciwdziałania nadużyciom i korupcji. Liczymy na zaangażowanie się w projekt także czytelników KontrolerINFO. ✓