Audyt w nowoczesnej organizacji

Lech Marcinkowski

Wstęp (1)

- Z-ca Dyr. DKN
- CIA, CGAP, CFE, (CCSA) 2006/2007
- IIA 2010 Global Survey
- Komitet Audytu
- Fulbright / staże
- Nie wyważaj otwartych drzwi

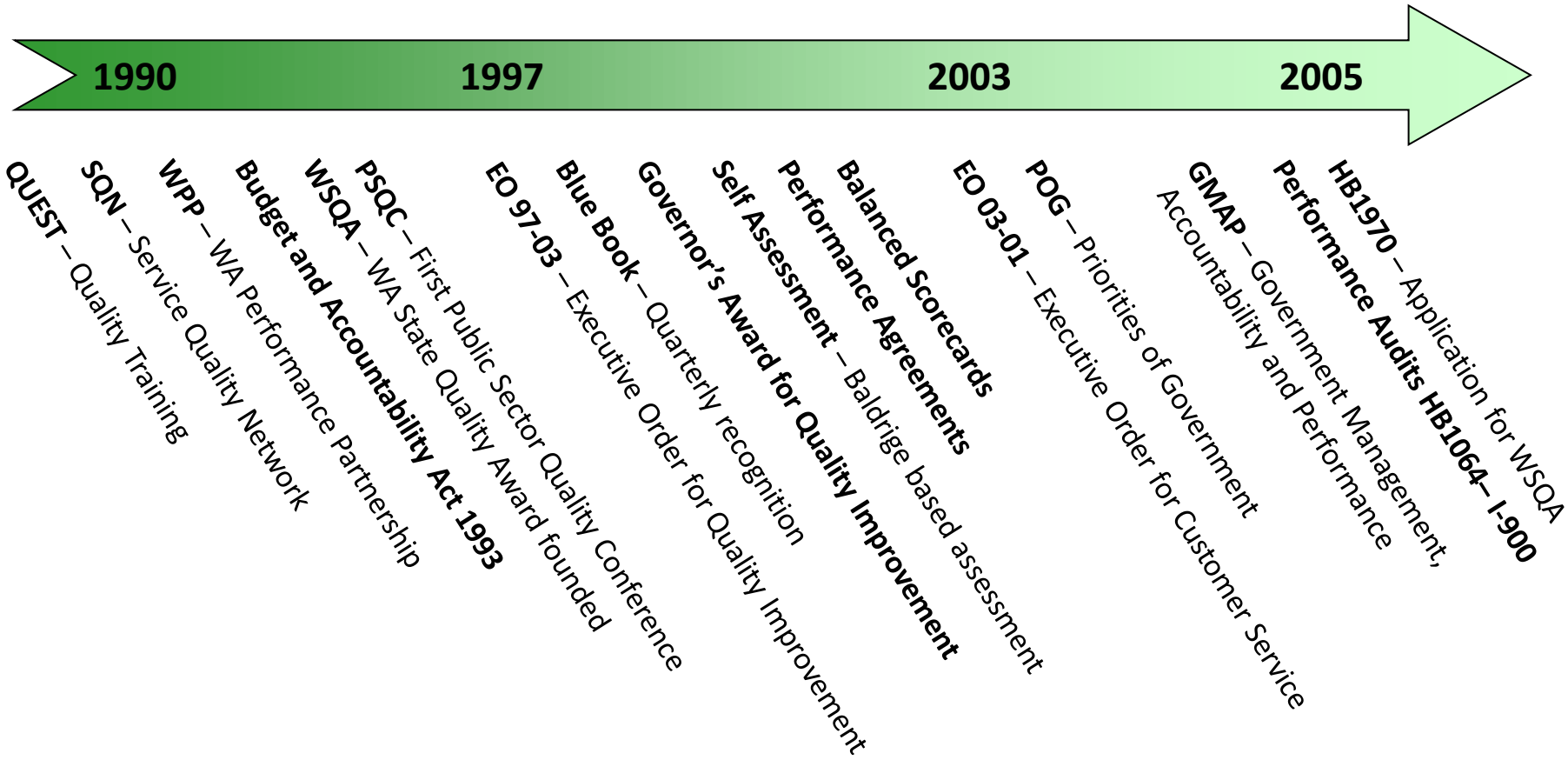
Wstęp (2)

- przede wszystkim audyt/kontrola wykonania zadań (operacyjny)
- wartość dodana audytu
  - ogromne znaczenie przejścia od DG do kierownika jednostki i wprowadzenia kontroli zarządczej (plany działalności)
  - po co dawać zapewnienie dot. prawidłowości w nieoptymalnej organizacji?
  - skąd brać benchmarki?

Nowoczesna administracja

- WA, US
- nagrody za zarządzanie i GMAP
- Performance-based wszystko
- gdzie obywatele żądają PA
- pełna informacja dla obywatela (http://www.fiscal.wa.gov/)
- AW jest jednym z bardzo wielu źródeł informacji - konkurencja!

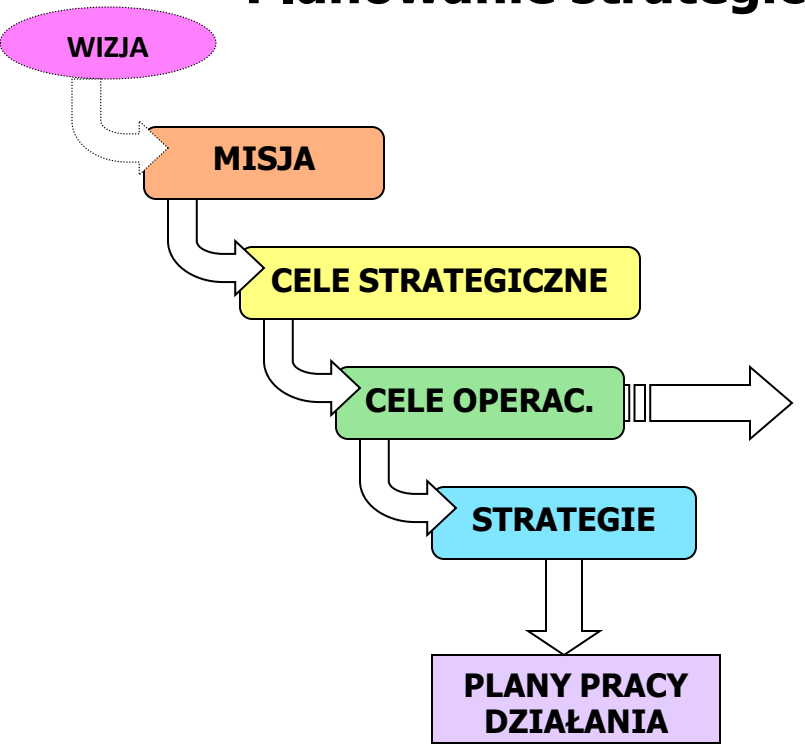
Droga Stanu Washington do doskonałości w wykonywaniu zadań (performance excellence)



Droga do doskonałości (2)

- planowanie strategiczne
  - powiązanie z analizą osiągania wyników
    - Kluczowe pytania (następny slajd)
  - planowanie budżetowe
- organizational development manager
- zadania dla administracji
- `

Planowanie strategiczne – Sprawozdania z wyników



RAPORT O STANIE OSIAGANIA CELÓW

	WSKAŹNIK	WARTOŚĆ DOCELOWA	WARTOŚĆ AKTUALNA
CEL #1			
CEL #2			

POROWNANIE

PIĘĆ KLUCZOWYCH PYTAŃ

1 ***Czy jesteśmy tam, gdzie chcieliśmy być?***
2 ***Dzięki czemu albo dlaczego nie?***
3 ***Czy mamy zmienić strategię lub działania?***
4 ***Czy powinniśmy zmienić przyszłe cele?***
5 ***Co się za tymi wynikami kryje?***

© Larisa Benson 2001

Audyty

- Federalne
- Stanowe
- County/city/etc.
- JLARC
- AW (Nisqually)
- (single audit)

I-900 z 2005 r.

Dziewięć obowiązkowych elementów:

1. Wskazanie możliwych oszczędności,
2. Wskazanie usług/zadań które mogą być zredukowane lub wyeliminowane,
3. Wskazanie programów lub zadań które mogą być przekazane sektorowi prywatnemu,
4. Analiza luk lub obszarów gdzie programy lub zadania nakładają się i przedstawienie rekomendacji w sprawie ich wyeliminowania,
5. Możliwość integracji systemów informatycznych w ramach instytucji,
6. Analiza ról i funkcji instytucji i przedstawienie rekomendacji dotyczących zmiany lub wyeliminowania zadań,
7. Rekomendacje dotyczące zmian w prawie, które mogą być niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań przez instytucję,
8. Analiza danych dotyczących wykonywania zadań przez instytucję, mierników oceny oraz systemów samooceny,
9. Wskazanie najlepszych praktyk.

- *GMAP to informacja którą się dzielimy, aby osiągnąć rezultaty*
- pozornie skomplikowane (następny slajd)
- analiza danych
- metoda (forum)
- informacja dla obywateli
  - nie tylko WA (Floryda)
- wsparcie kierownictwa - Gubernator

Washington State Management Framework and GMAP

- The Management Framework is a tool to help managers understand the Governor's expectations for performance excellence.
- It identifies what typically leaders know best—the everyday process and tools you use to achieve results.
- It is a method to understand the challenges we face and to see where and how to improve our processes and align with our plans. The ultimate intent is to strategically resolve those challenges collaboratively.
- The real work happens within the framework. It's the core business agencies accomplish to deliver services which meets the high standards of the administration.
- The Management Framework is not an end to itself. The framework gives us the tools we need to achieve the RESULTS we desire for success.

GMAP = Analyze - Respond - Improve

TOOLS

PLAN
- Strategic Plan guidelines
- Logic model
- Baldridge assessment tool
- Customer & constituent feedback

ALLOCATE RESOURCES
- Budget Instructions
- Budget Development System
- Agency allotment process
- POG team guidance

MANAGE
- Logic Model
- Performance Development Plans
- Work plans
- Job Descriptions

ANALYZE
- Management information systems
- Performance Measure Tracking
- HR, IT & Finance Reports
- Customer & employee feedback
- GMAP Report Templates

RESPOND
- GMAP Sessions
- Executive Management Meetings
- Advisory Boards

IMPROVE
- Plain Talk
- Process Improvement e.g., LEAN, Six Sigma, Break-Thru
- Performance Audits
- Program Evaluation
- Business Portal & Permit Streamlining

COMMUNICATE RESULTS & LISTEN
Communications, including web & outreach
Plain Talk
Customer Surveys & constituent groups

PLAN → ALLOCATE → MANAGE → ANALYZE → RESPOND → IMPROVE → RESULTS!

ACTIONS

PLAN
- Articulate clear goals
- Select a few priorities
- Analyze external forces
- Assess internal capacity
- Set performance measures at all levels

ALLOCATE RESOURCES
- Reflect the priorities
- Financial, human & IT resources
- Consider what falls "below the line" to make room for higher priorities
- Set meaningful targets for the performance measures

MANAGE
- Set clear expectations for employees
- Engage employees in better ways of doing business
- Manage day-to-day operations
- Work the plan

ANALYZE
- Collect data that drives decisions
- Analyze the data from multiple perspectives
- Create action-oriented reports
- Customer & employee feedback

RESPOND
- Make decisions & take action
- During GMAP sessions, ask:
  1. Are we where we thought we would be?
  2. Why or why not?
  3. Do we need to change our strategies or adjust our targets?
  4. What actions need to be taken?
  5. What is the story to be told?

IMPROVE
- Take action promptly
- Use process improvement tools
- Seek & use best practices
- Collaborate in new ways
- Use technology
- Adjust plan, strategies or targets as needed

COMMUNICATE RESULTS & LISTEN
Tell our story to & listen to:
Governor
Legislature
Employees
Citizens

EXECUTIVE ORDER 05-02 (HIGHLIGHTS)
GOVERNMENT MANAGEMENT, ACCOUNTABILITY AND PERFORMANCE (GMAP)

WHEREAS, the citizens of Washington hold their government accountable for results; and want good value for their tax dollars; and government leaders must demonstrate successful performance in clear, measurable terms; and Washington State has made progress by aligning government spending to citizen priorities in the Priorities of Government process and using performance management to improve the quality and cost effectiveness of services in some agencies;

THEREFORE, I, Christine Gregoire, Governor of the state of Washington, hereby order and direct agencies to take the next steps to build public confidence in government by adopting a comprehensive government management, accountability and performance system (GMAP).

GMAP will give the public a clear, concise view of how government programs are working and whether citizens are receiving value for their dollars. GMAP will give citizens a way to judge the effectiveness of government programs. GMAP will allow agency leaders to shine a spotlight on problems and make decisions with greater clarity and accuracy. At the same time, it will give agency managers new tools to solve problems and improve services.

GMAP calls upon the Governor and other agency leaders to:

1. Take personal responsibility and hold the agency and its management accountable for results;
2. Use strategies that work, and make corrections when they don't;
3. Base decisions not on guesswork or preference but on accurate, up-to-date information;
4. Make decisions timely;
5. Follow up to make sure there's implementation after a decision has been made;
6. Take risks and learn from mistakes; and
7. Communicate clearly to citizens about results.

GMAP will require each agency to:

1. Develop clear, relevant and easy-to-understand measures that show whether or not programs are successful;
2. Demonstrate how programs contribute to the priorities that are important to citizens;
3. Gather, monitor, and analyze program data;
4. Evaluate the effectiveness of programs;
5. Hold regular problem-solving sessions within the agency to improve performance;
6. Allocate resources based on strategies that work; and
7. Regularly report to the Governor on their performance.

The Governor will issue regular reports to the public that reflect the principles of GMAP. Each report will include a realistic assessment of government performance, including both successes and failures. These reports will be clear and easy to read, and they will focus on what is most important to citizens.

This executive order supercedes the reporting requirements specified in Executive Order 97-03. This executive order shall take effect immediately. Dated February 21., 2005.

CHRISTINE O. GREGOIRE, Governor of Washington

WSDA ALIGNS WITH KEY RESULTS

The expected results below reflect the Governor's highest priorities as WSDA focuses the framework:

- Economy—Create jobs, export Washington products, develop our competitive advantage in industries such as alternative energy, and simplify business interactions with government.
- Accountability—Set priorities, measure performance, and inspire the workforce to improve the overall performance and customer service of state government.
- Environment—Improve water quality, protect fish and wildlife habitat, and keep our farms and forests working. Clean up Puget Sound by 2020.

WSDA, Organizational Performance
360-725-5766
(N/5/08)

Krytyka „bureaucratic accountability”

David Cameron, lipiec 2010 r. do służby cywilnej:

- Top-down. Centralising. Above all, bureaucratic.
- To improve public services, to get value for money, to deliver their stated aims, they set up a system of bureaucratic accountability.
- In this system of bureaucratic accountability almost everything is measured or judged against a set of targets and performance indicators, monitored and inspected centrally.
- The evidence shows this hasn’t worked.

Podstawowe umiejętności (1)

- Wszystkie dane operacyjne są na bieżąco dostarczane kierownictwu (nadmiar informacji?)
- to jaki powinien być audytor?
  - Znajomość systemów pomiaru wyników i modeli logicznych
  - Umiejętność facylitacji i znajomość technik podejmowania decyzji
  - Umiejętności analityczne i znajomość technik rozwiązywania problemów
  - Umiejętność analizy danych i ich interpretacji

Podstawowe umiejętności (2)

- Umiejętność prezentacji słownej i graficznej
  - Jak napisać dobry raport?
    - wiedza merytoryczna
    - standardy
  - Jak dobrze napisać raport?
    - Każdy raport zacznij od określenia jego celu
    - Poinformuj, przekonaj, uzyskaj rezultaty
    - Zorganizuj dokument pod kątem czytelności i perswazyjności
    - Od razu przechodź do sedna sprawy
    - Dobrze sprzedaj główne punkty, wyróżnij je
    - Zorientuj raport na rezultaty, pokaż działania wynikające z ustaleń
    - Skróć do niezbędnego minimum
    - Przeczytaj, popraw, doszlifuj

Jesteś zawodowym audytorem, więc:

- ✓ Jeśli nie znasz celów swojego audytu – zapytaj.
- ✓ Jeśli potrzebujesz informacji – zdobądź ją.
- ✓ Jeśli nie jesteś przekonany co do decyzji, analizy czy konkluzji – zapytaj swojego przełożonego.
- ✓ Jeśli nie jesteś przekonany co do strategii badania, porozmawiaj z przełożonym.
- ✓ Jeśli wydaje Ci się, że coś robisz źle – przestań.
- ✓ Jeśli potrzebujesz wsparcia – poproś o nie.
- ✓ Jeśli zauważyłem problem lub masz jakiś pomysł – podziel się nim z innymi.

Przywództwo
Motywacja

Dziękuję za uwagę.