

KONTROLA ZARZĄDCZA W MINISTERSTWIE INFRASTRUKTURY

Katarzyna Szarkowska

Prezentacja dla audytorów wewnętrznych, 27 stycznia 2011 r.



Wyzwania przed administracją w roku 2010



**I. Kontrola
zarządcza**

**II. Budżet
w układzie
zadaniowym**

**III. Plan
działalności**

**IV.
Zarządzanie
strategiczne**

V. Ewaluacja

**VI.
Zarządzanie
ryzykiem**

I. Kontrola zarządcza

Kierownictwo musi wiedzieć, czy:

- 1) poszczególne komórki organizacyjne urzędu (lub jednostki w dziale) prawidłowo realizują przypisane im zadania, działają oszczędnie, wydajnie i skutecznie, dostarczając produkty i usługi na odpowiednim poziomie;
- 2) przestrzegane są normy prawne oraz zarządzenia, polecenia i wytyczne kierownictwa;
- 3) zasoby są chronione przed przypadkami marnotrawstwa, złego zarządzania, błędów, nadużyć itp.

Kontrola zarządcza – jako funkcja zarządzania, powinna być postrzegana w dwóch aspektach:

- 1) systemu informacji potrzebnej kierownictwu do kierowania pracą organizacji, do monitorowania pracy organizacji oraz do oceny wyników i funkcjonowania organizacji,
- 2) polityki organizacji, systemów, procedur, uprawnień pracowników, które – wbudowane w funkcjonowanie organizacji – gwarantują osiągnięcie jej celów.

Najwyższe organy kontroli a kontrola zarządcza w administracji rządowej,
Wspólne seminarium NIK oraz SIGMA, marzec 1996 r.

Kontrola zarządcza (2)

Na system kontroli wewnętrznej (czy też inaczej nazywając kontroli zarządczej) składają się mechanizmy (zasady i procedury), które wiążą się bezpośrednio z rutynowymi, codziennymi procesami pracy oraz zarządzania w organizacji.

Bieżące czynności kontrolne obowiązani są wykonywać wszyscy pracownicy na stanowiskach kierowniczych oraz pracownicy upoważnieni do wykonywania określonych czynności kontrolnych, a także ogniwa kontroli instytucjonalnej. Kontrola ta przeprowadzana jest na każdym etapie danego procesu operacyjnego.

Działanie kontrolne ma na celu wyeliminowanie przed zakończeniem każdego etapu danego procesu tych zjawisk, które mogą negatywnie wpłynąć na jego wynik końcowy z uwzględnieniem kryteriów celowości, gospodarności, rzetelności i legalności, jak również sprawności organizacji, tj. prawidłowości i efektywności przyjętych kierunków działania, doboru środków w celu wykonania założonych zadań.

Informacja NIK o wynikach kontroli funkcjonowania kontroli wewnętrznej w ministerstwach i innych jednostkach administracji centralnej, maj 2004

Kontrola zarządcza (3)

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

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami 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.

II. Budżet w układzie zadaniowym

Filozofia

Podstawowym kryterium podziału środków w przypadku budżetu zadaniowego są **zadania, które muszą być wypełniane przez państwo**, niezbędne z punktu widzenia potrzeb publicznych. Następnie ustala się **cele** oraz **przydziela środki niezbędne** do realizacji zadań, a także **ustala wskaźniki** pozwalające sprawdzić, czy pieniądze publiczne wydawane są w sposób zgodny z założonymi celami, skuteczny i efektywny.

Ustawa o finansach publicznych

Układ zadaniowy to zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone wg funkcji państwa, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, oraz:

- a) zadania budżetowe grupujące wydatki wg celów,
 - b) podzadania budżetowe grupujące działania umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione
- są wraz z opisem celów tych zadań i podzadań, a także bazowymi i docelowymi miernikami stopnia realizacji celów działalności państwa, oznaczającymi wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

1949 r. – raport tzw. I Komisji E. Hoovera

- Oficjalna nazwa „budżet zadaniowy” pochodzi z raportu tzw. I Komisji E. Hoovera z 1949 r., który rekomendował wprowadzenie w USA „budżetu opartego na funkcjach państwa, działaniach i projektach. W ramach budżetu zadaniowego uwaga koncentruje się na funkcjach lub działaniach – na osiągnięciu celów”.

1965 r. – Planning program-budgeting system

- Wprowadzał zasady podejmowania decyzji budżetowych na podstawie prezentacji i analizy wariantów (opcji do wyboru) zgodnie z celami długookresowymi oraz z uwzględnieniem alternatywnych ścieżek osiągnięcia tych celów, formalnie zaniechany w 1971 r.

1973 r. zarządzanie przez cele

- System zakładający pełną odpowiedzialność szefów jednostek za uzyskanie uzgodnionych uprzednio wielkości produktów i rezultatów, po raz ostatni cele formułowe zgodnie z tymi zasadami obejmowały rok 1975, ponieważ tego systemu nie dało się pogodzić z obowiązującym systemem planowania budżetowego.

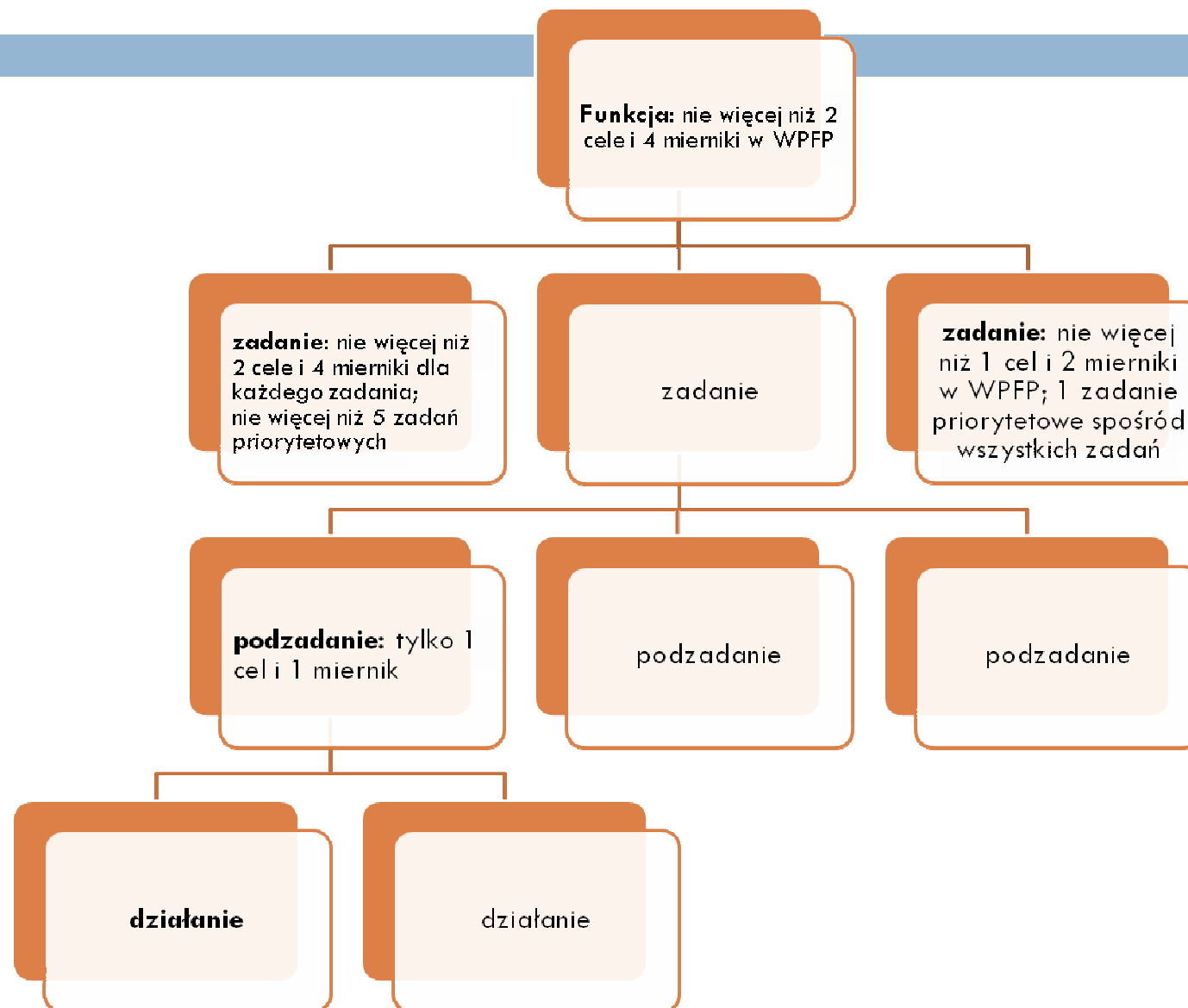
1977 r. „zero – based budgeting”

- Ministerstwa i agencje rządowe były zobowiązane do określenia priorytetów na podstawie oczekiwanych rezultatów, które mogą być uzyskane w wyniku alternatywnych poziomów finansowania, przy czym jedna z tych alternatyw zawsze zakładała finansowanie poniżej aktualnego poziomu finansowania

1993 r. National performance review - przegląd działalności administracji oraz ustawa GPRA

- GPRA zmusza do odpowiedzi na pytania o mierzalne rezultaty, jakość i sposób dostarczania usług oraz wymaga planowania strategicznego, mierzenia skuteczności prowadzonych działań i informowania o swoich wynikach i skuteczności. PART (the Program Assessment Rating Tool) jako narzędzie oceny programów federalnych od 1996 r. (Expect More)

Budżet w układzie zadaniowym (3)



III. Plan działalności

Plan działalności zawiera w szczególności określenie celów w ramach poszczególnych zadań budżetowych wraz ze wskazaniem podzadań służących osiągnięciu celów oraz mierniki określające stopień realizacji celu i ich planowane wielkości

- Część A, obejmuje zestawienie nie więcej niż pięciu najważniejszych celów przyjętych do realizacji dla działów administracji rządowej albo dla jednostki sektora finansów publicznych, przypisanych im mierników określających stopień realizacji celów wraz z ich planowanymi wartościami, a także najważniejszych zadań służących realizacji tych celów wraz z odniesieniem tych celów do dokumentów o charakterze strategicznym;
- Część B obejmuje zestawienie celów zadań w budżecie państwa w układzie zadaniowym na rok, którego dotyczy plan, wskazanych jako priorytetowe, przypisanych im mierników określających stopień realizacji celów wraz z ich planowanymi wartościami, a także podzadań budżetowych służących realizacji tych celów;
- Część C, obejmuje zestawienie innych, niż wymienione w części A i B celów, przypisanych im mierników określających stopień realizacji celów wraz z ich planowanymi wartościami, a także najważniejszych zadań służących realizacji tych celów;

Z prakseologicznego punktu widzenia **cel** to:

- zamierzony stan w przyszłości;
- to, ze względu na co, następuje działanie;
- stan lub obiekt, do którego się dąży.

Słownik zapożyczeń niemieckich w polszczyźnie,
red. Marek Łazinski, s. 44,
Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008

Cele wskazują zwykle na pożądaną zmianę w pewnym obszarze rzeczywistości (lub niedopuszczenie do niepożądaney zmiany, którą mogą wywołać różne czynniki).

Określanie **celów** oraz ich realizacji jest domeną polityki. Realizacja wymaga planu, ustalenia metod i środków wdrożenia, a także monitorowania efektów.

IV. Zarządzanie strategiczne



- Mechanizm wyznaczania celów i wizji, obejmujący sposoby i techniki wyznaczania celów i formułowania wizji, założenia dotyczące sposobu i procesu budowania strategii
- Plan uporządkowania strategii rozwoju przewiduje opracowanie 9 docelowych strategii rozwoju

System zarządzania strategicznego



V. Ewaluacja



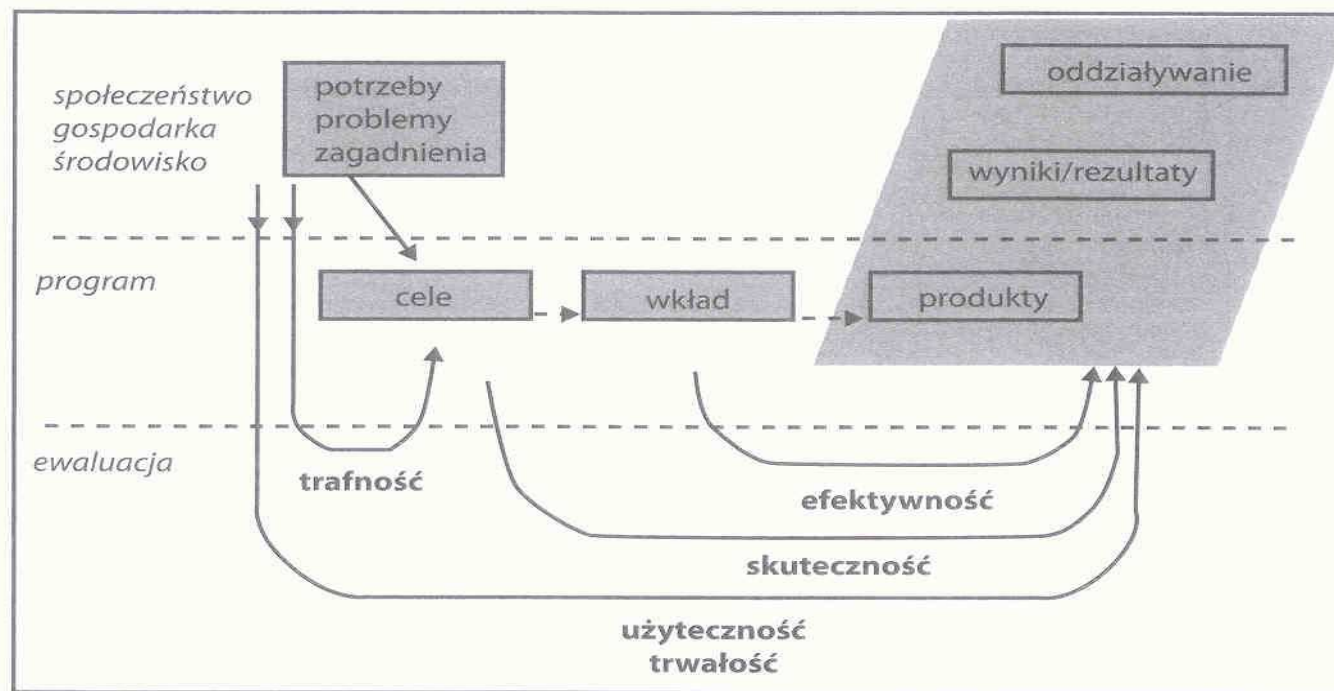
- System realizacji strategii / programu obejmuje m.in. ewaluację (art. 5 pkt 11 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju)
- Dla każdego programu instytucja opracowująca program przygotowuje przed jego przyjęciem raport ewaluacyjny, zawierający ocenę skuteczności i efektywności realizacji programu (art. 15 ust. 6).

Ewaluacja (2)



- Badanie (przedsięwzięcie) zmierzające do określenia, w oparciu o właściwie zgromadzone i przetworzone informacje, w jakim stopniu interwencja publiczna spełnia ustalone kryteria, w tym w szczególności w jakim stopniu osiągnęła cele, dla których została podjęta, i jakie są relacje między nakładami i działaniami a wynikami interwencji (J. Górniak)
- Wyjaśnia mechanizmy sukcesu i / lub porażki, stanowi narzędzie krytycznej refleksji nad racjonalnością prowadzonych działań.

Schemat ewaluacji programów publicznych w UE/ kryteria efektywności polityki



Źródło: 2007-2013 Nowy okres programowania. Metodologiczny dokument roboczy. KE, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej. Projekt.

Zatem zestaw głównych kryteriów ewaluacyjnych objął: **trafność, użyteczność, skuteczność, efektywność, oddziaływanie i trwałość**.

VI. Zarządzanie ryzykiem



- Jest procesem realizowanym przez pracowników jednostki na każdym szczeblu zarządzania, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na jednostkę, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów jednostki.
- Podstawowe elementy tego procesu obejmują identyfikowanie ryzyka, analizę ryzyka oraz określenie sposobu reakcji na ryzyko (mechanizmy kontrolne)



[Strona Główna](#)

[Ministerstwo](#)

[Akty prawne](#)

[Kompetencje Ministra](#)

[Komunikaty](#)

[Informacje](#)

[Kontrola zarządcza](#)

[Sprawy kadrowe](#)

[Etyka](#)

[Wzory pism](#)

[Prowadzenie spraw](#)

[Zamówienia publiczne](#)

[Audyt wewnętrzny](#)

[Prezentacje](#)

Kontrola Zarządcza



[Zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie Infrastruktury >>>](#)

[Schemat procesów kontroli zarządczej >>>](#)

[Plan Działalności komórki organizacyjnej >>>](#)

[Kwestionariusz samooceny przygotowania planu działalności komórki organizacyjnej >>>](#)

[Sprawozdanie z wykonania planu działalności komórki organizacyjnej >>>](#)

[Kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej >>>](#)

[Model Ryzyka Ministerstwa Infrastruktury >>>](#)

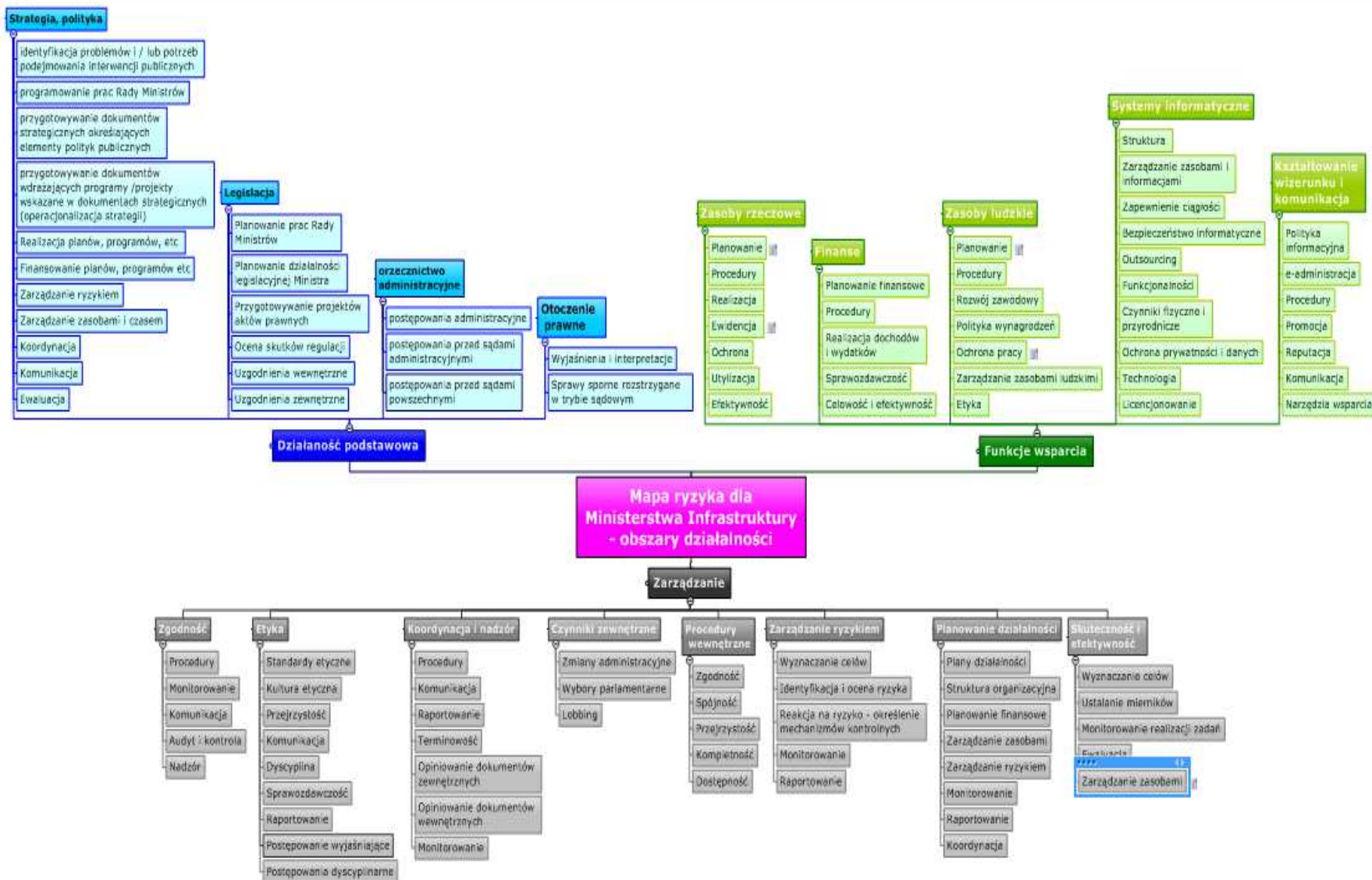
[Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzykom związanym z osiągnięciem celów komórki organizacyjnej, wynikających z planu działalności Ministerstwa i planu działalności komórki organizacyjnej >>>](#)

[Cykl przygotowania i realizacji Planu Działalności na rok 2011 w działach, którymi kieruje Minister Infrastruktury >>>](#)

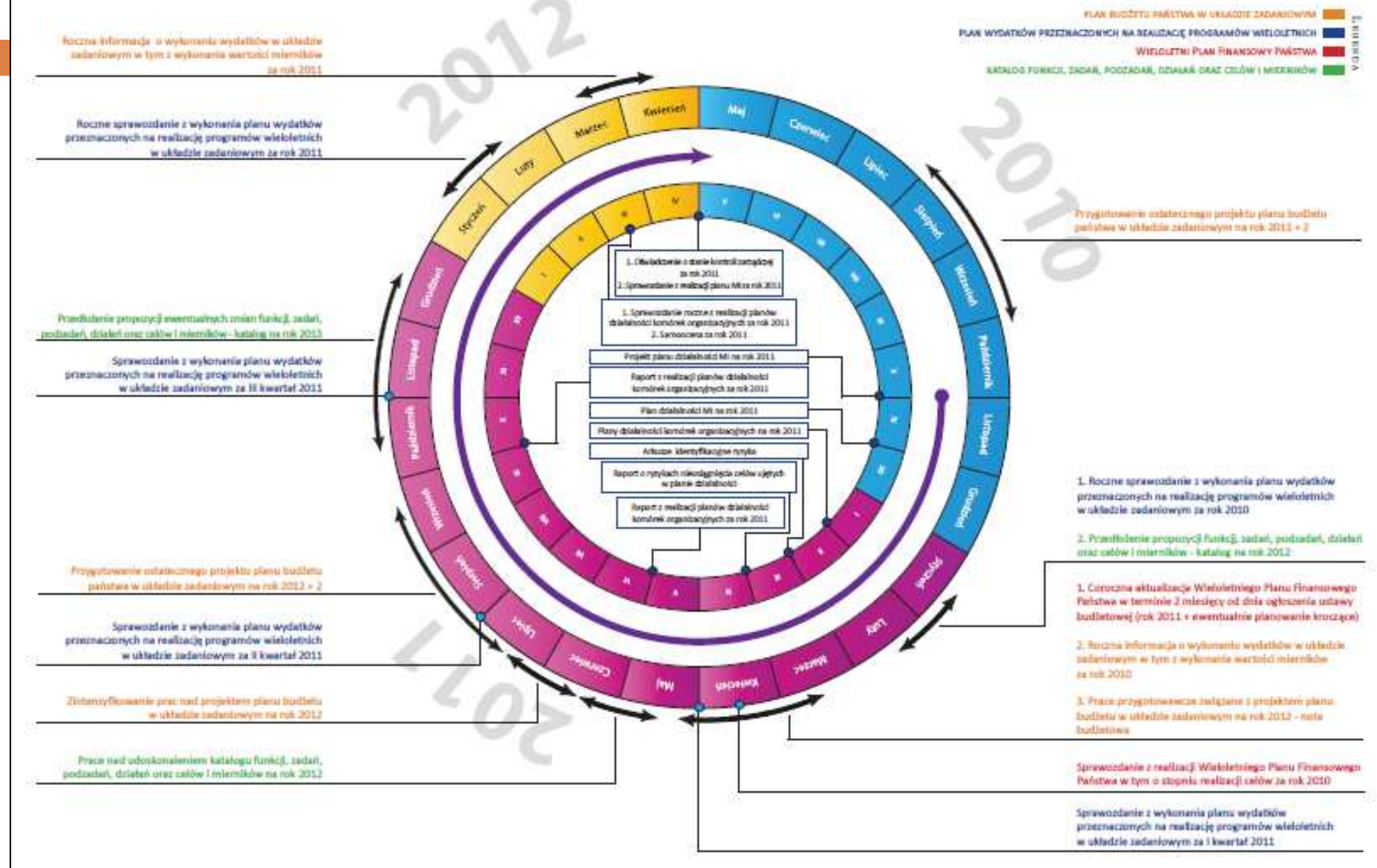
[Prezentacja z października 2010 r. >>>](#)

[Cele, mierniki, zadania oraz właściwość komórek organizacyjnych MI określone w planie działalności Ministra Infrastruktury na rok 2011 >>>](#)

Mapa ryzyka



CYKL PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI PLANU DZIAŁALNOŚCI NA ROK 2011 W DZIAŁACH KTÓRYMI KIERUJE MINISTRE INFRASTRUKTURY



Podjęcie systemowe

