

System Informacji Zarządczej

Mirosław Stasik

26 lipiec 2012r.

System Informacji Zarządczej

1. Dlaczego informacja zarządcza powinna znaleźć się w kręgu zainteresowania audytu wewnętrznego?
2. Dobra informacja zarządcza czyli jaka?
3. Jak ocenić czy kierownictwo dysponuje właściwą informacją zarządczą?
4. Problemy i ryzyka

1. Dlaczego informacja zarządcza powinna znaleźć się w kręgu zainteresowania audytu wewnętrznego?

- a) Skąd kierownictwo wie, że idzie właściwą drogą? Czy można dobrze zarządzać bez dobrej informacji zarządczej?
- b) Czy formalne wdrożenie kontroli zarządczej ma wartość?
 - a) Czy formalne wdrożenie zarządzania ryzykiem ma wartość?
- c) O jakich problemach kierownik jednostki powinien wiedzieć sam, a o jakich powinien usłyszeć od audytora?

Kilka przykładów....

1. NIK negatywnie oceniła sprawowanie przez Prezesa Agencji Rynku Rolnego nadzoru właścicielskiego nad spółką ELEWARR. W ocenie NIK sytuacja finansowa spółki ELEWARR stale się pogarszała. Spółka osiągała zysk głównie dzięki działaniom niezwiązanym bezpośrednio z obrotem zbożem i jego przechowywaniem. Dekapitalizacji ulegał majątek trwały. Malą też rolę spółki w przechowywaniu zapasów interwencyjnych zbóż UE. (czerwiec 2011)
2. W jednostce zidentyfikowano 384 kluczowe ryzyka, które miały być raportowane do kierownika jednostki.
3. Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostce, która nie miała zdefiniowanych celów. Umowa nie mówiła nic o konieczności ustalenia drzewa celów. W trakcie realizacji wyrażono oczekiwanie żeby „zaproponować cele dla jednostki”.
4. Zatwierdzony przez Radę Nadzorczą 5 letni plan strategiczny zakładał „wyjście kapitałowe” jednostki ze wszystkich podmiotów w których miała one istotne (powyżej 1 mln) udziały.
 - Po 5 latach nie udało się wyjść z żadnego z 6 podmiotów.
 - Po przedstawieniu problemu w raporcie z audytu Rada Nadzorcza zdecydowała się na modyfikację planu. Po 5 latach braku realizacji.

Kilka przykładów.... c.d.

5. Sprawozdanie z realizacji Planu Finansowego od lat prezentowało realizację na poziomie ok. 100%. Od lat punktem odniesienia dla wielkości zrealizowanych była ostatnia aktualizacja Planu Finansowego - z grudnia.
6. W jednostce funkcjonowały: Plan Finansowy, Plan Działalności, Budżet Zadaniowy, System Zarządzania Ryzykiem. Każdy w innym formacie. Brak było możliwości bezpośredniego uzgodnienia pomiędzy planami celów, kosztów, wydatków, mierników.
7. Wszystkie działania jednostki zostały przyporządkowane do 1 celu w ramach budżetu zadaniowego.
8. Beneficjenci realizujący projekty dofinansowywane z UE składali osobne raporty dotyczące realizacji projektu (postęp rzeczowy) oraz realizacji wydatków (postęp finansowy). Dotyczyły one różnych okresów, często nie pokrywających się (np. postęp rzeczowy do 20 co 2 mc; postęp finansowy do 15 co 1mc). Sytuacja została zmieniona dopiero w kolejnej perspektywie budżetowej.

Skąd kierownictwo wie, że idzie właściwą drogą?
Czy można zarządzać czymś co nie jest mierzone?



Zarząd ocenia swoją efektywność

Zarządzanie = realizacja celów jednostki.

- Wiedza czy jesteśmy „na właściwej ścieżce”

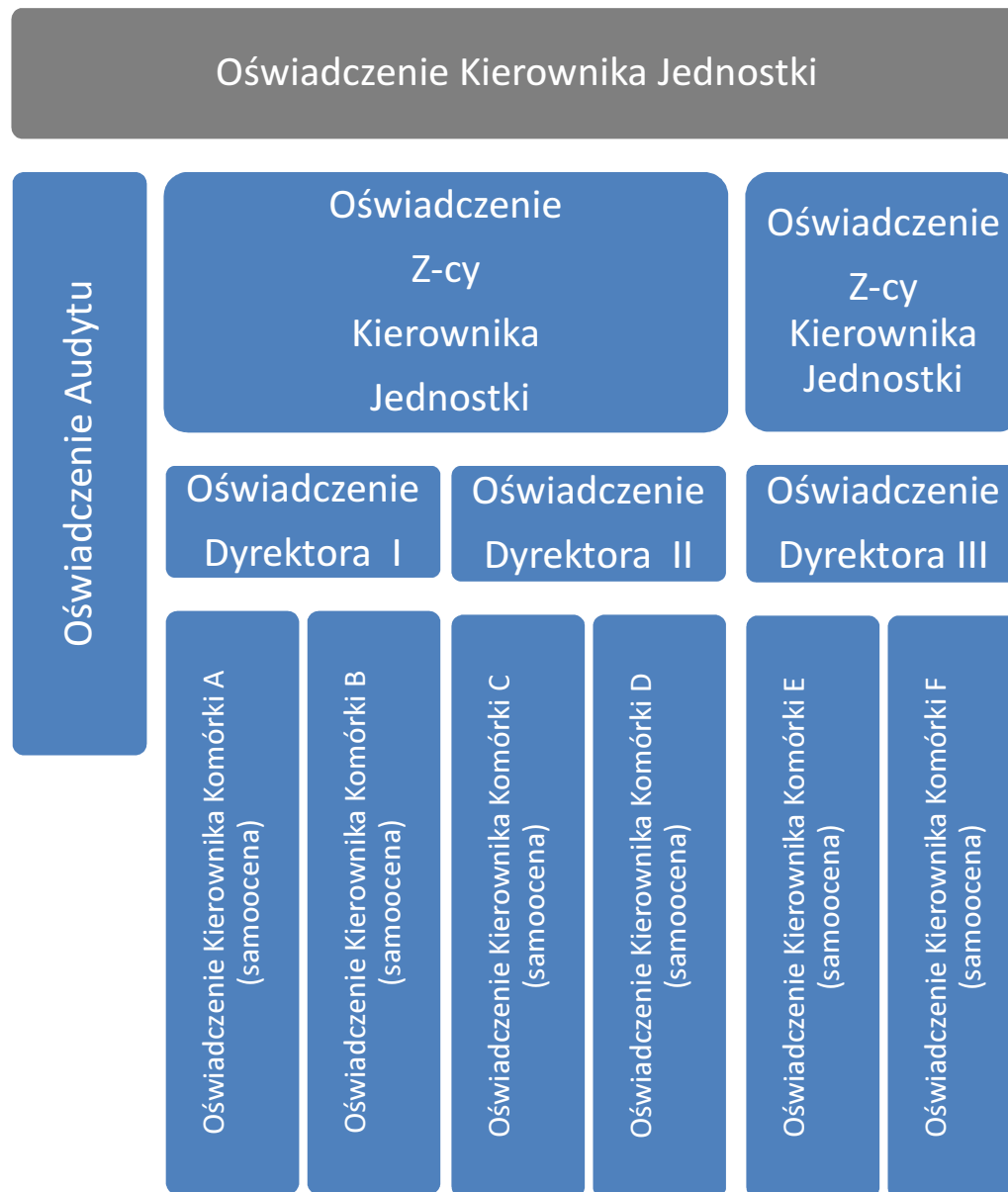
— wiarygodna, dokładna, na czas, zrozumiała

- Rzeczywiste wykorzystanie wiedzy w podejmowanych decyzjach (zmiana działania/kontynuacja)

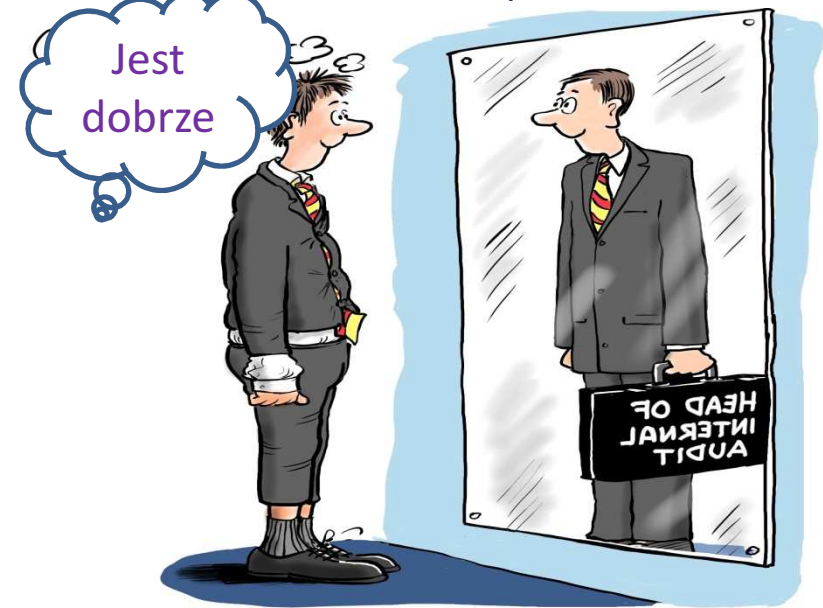
Wiedza „o stanie jednostki” w kluczowych obszarach (kontrola zarządcza).

Czy kierownictwo chce by było widać jak jest?

Czy formalne wdrożenie kontroli zarządczej ma wartość?



- ❑ A – w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola



- ❑ B- w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza [2011: 12 Ministerstw]

- brak formalnego systemu zarządzania ryzykiem i regulacji wewnętrznych w tym zakresie w jednostkach w dziale,
- brak pełnych, sformalizowanych procedur funkcjonowania kontroli zarządczej,
- brak jednolitego systemu wyznaczania celów, zadań i mierników oraz ich monitorowania w jednostkach w dziale,
- niejednolite monitorowanie i ocena skuteczności poszczególnych elementów kontroli zarządczej w różnych strukturach resortu,

Czy formalne wdrożenie zarządzania ryzykiem ma wartość?

Cel		Ryzyko (skala od 1 do 3-5)					Mechaniz m kontrolny	Ryzyko rezydualne	Ryzyko akcepto walne	Działanie
		Nazwa	Opis	Prawdo podobie ństwo	Skutek					
1.	Cel 1	Ryzyko 1	klm	1	2	2	abc	1	1	brak
1	Cel 1	Ryzyko 2	xyz	2	2	4	cba	3	1	Intensyfikacja prac2
2.1	Cel2.1	Ryzyko 1		2	3	6	bac	3	1	intensyfikacja prac1
2.2	Cel 2.2	Ryzyko 1		3	3	9	acb	2	1	brak
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

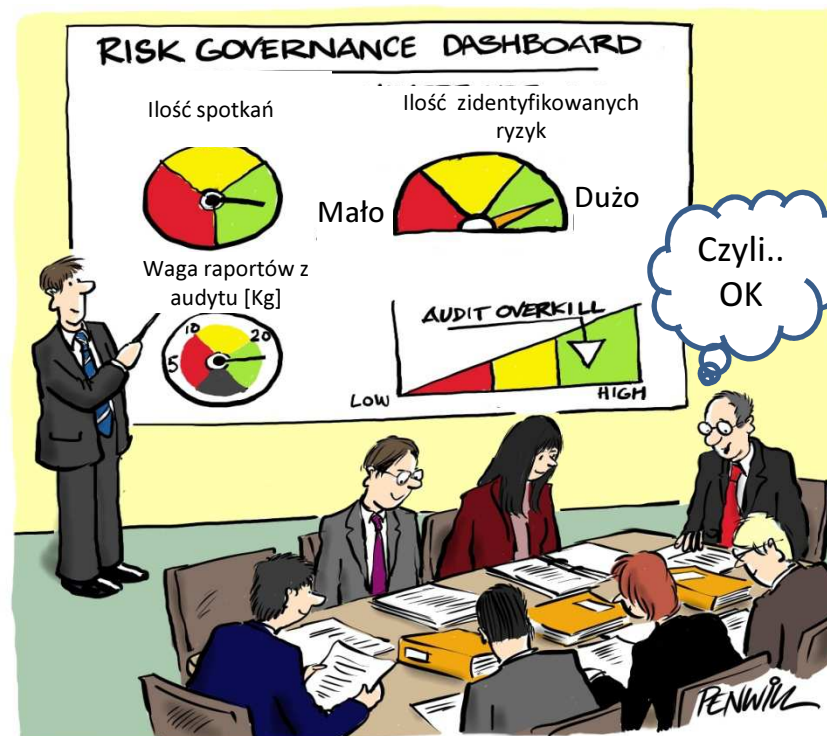
Realne problemy do rozwiązania:

- Tabelka nie zarządza ryzykiem.
- Mnożenie, dodawanie i odejmowanie nie zwiększa dokładności szacunku.
- Kiedy ryzyko rezydualne może być $\neq 0(1)$?
- Czy warto przygotowywać się (ponosić koszty) na mało prawdopodobne zagrożenia?

$$(1 \times 3 = 3 \neq 3 = 3 \times 1)$$

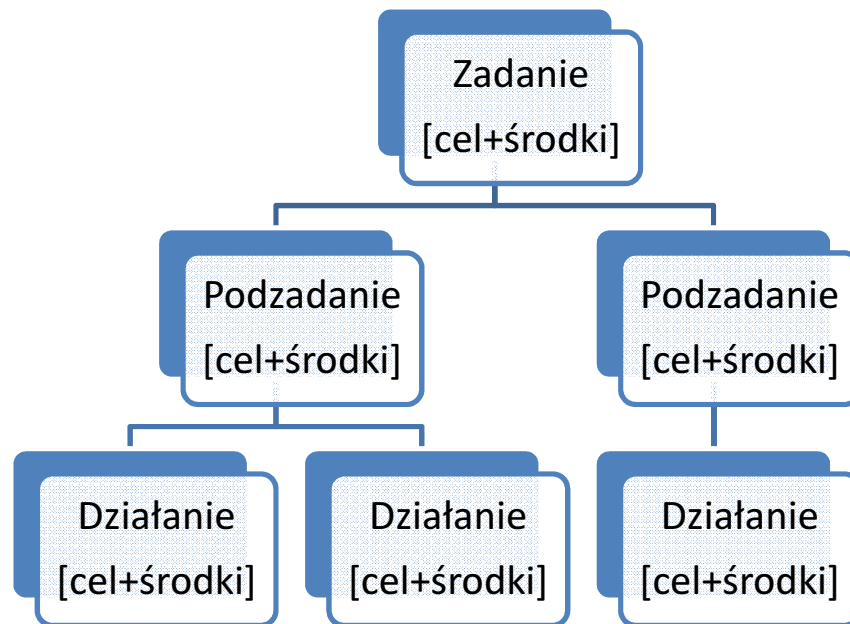
Symptomy czysto formalnego „zarządzania ryzykiem”:

- Ryzykiem „zarządza” koordynator ds. ryzyka lub kontroli zarządczej
- Jednostka „realizuje” różne „drzewa celów” : odrębne dla zarządzania ryzykiem, budżetu zadaniowego, oceny pracowników.
- Ryzyka na poziomie komórek operacyjnych nie są agregowane. Na poziomie jednostki zarządzać trzeba kilkuset (lub więcej) ryzykami.
- Ocena ryzyka wykonywana jest 1/rok – dla potrzeb oświadczenia KZ
- Większość zidentyfikowanych ryzyk ma charakter zewnętrzny

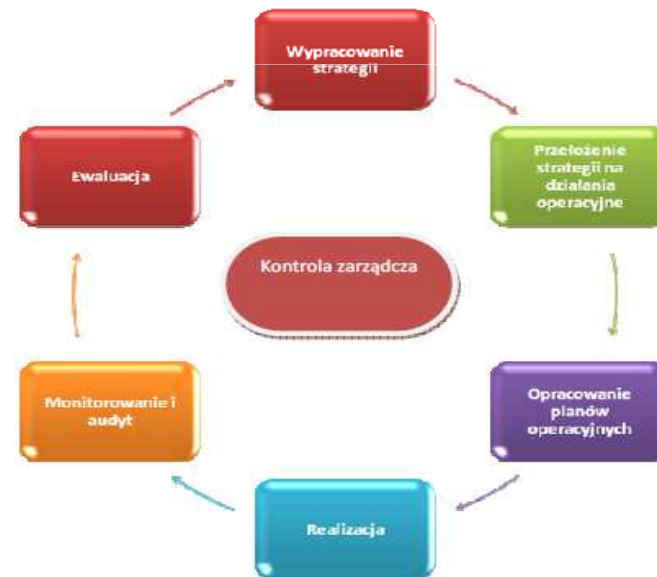


Budżet zadaniowy

Budżet zadaniowy wymaga ustalenia drzewa celów. Schemat budżetu zadaniowego:



Budżetowanie zadaniowe jest metodą zarządzania jednostką, opartą na koncepcji zarządzania przez cele o cyklu zamkniętym, obejmującą następujące etapy:



Skąd wiadomo że modele działają ?

- Budżet zadaniowy – zarządzanie przez cele. **Zasoby.**
- Zarządzanie ryzykiem – zarządzanie przez cele. **Ryzyka/Niepewność i Mechanizmy Kontrolne**
- Kontrola Zarządcza – zarządzanie (przez cele) wymaga szerszego spojrzenia: **Środowisko kontroli, Zarządzanie Ryzykiem, Przepływ informacji.**

KZ.D.16 Bieżąca informacja

Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań

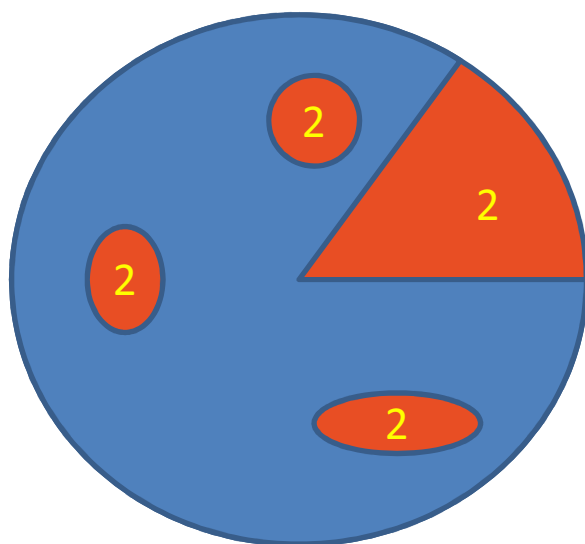
Informacja Zarządcza ma umożliwić kierownictwu:

- **Monitorowanie realizacji celów**, analizowanie odchyleń, szukanie przyczyn i możliwości poprawy.
- Podejmowanie działań korygujących. Monitorowanie czy środki zaradcze przyniosły pożądane skutki
- Monitorowanie stanu „zdolności organizacyjnej” jednostki

Gdy są wykorzystywane do podejmowania decyzji (zarządzania)

O jakich problemach kierownik jednostki powinien wiedzieć sam, a o jakich powinien usłyszeć od audytora?

Działalność jednostki:



- W obszarach objętych raportowaniem kierownictwo powinno wiedzieć jak jest i dlaczego jest tak jak jest. Audyt może weryfikować jakość danych raportowanych lub przyjęty model raportowania
- Kierownictwo decyduje co powinno zostać objęte raportowaniem a co nie i jak wygląda system raportowania. Obszary kluczowe powinny być objęte raportowaniem
- ② W obszarach nie objętych raportowaniem audyt może być źródłem wiedzy dla kierownictwa
- ② W przypadku niestandardowych problemów audyt może przeprowadzać szczegółowe analizy

Monitorowanie realizacji

Plan na rok	Aktualizacja 1	Aktualizacja 2	Realizacja	Odchylenie R-A2	Wyjaśnienie R-A2	Odchylenie R-A1	Wyjaśnienie R-A1	Odchylenie R-P	Wyjaśnienie R-P
Cele									
Koszty Wydatki									
+ Wyjaśnienia, analizy trendów, prognozy, proponowane środki zaradcze									

- Jeśli monitorowanie opiera się na rzeczywistych i dokładnych danych jest bardzo mało prawdopodobne aby realizacja była 100%. Bardzo istotne są wyjaśnienia odchyleń (zarówno „+” jak i „-”).
 - Ich jakość pokazuje czy osoby odpowiedzialne rozumieją zjawiska wpływające na realizację celów
 - Analiza odchyleń pozwala też na wprowadzanie zmian: zarówno w realizacji jak i w systemie pomiaru i raportowania
- Raporty z realizacji planów skierowane do zewnętrznego odbiorcy powinny zawierać porównanie realizacji do pierwotnych planów, a nie tylko do ostatniej (np. grudniowej) aktualizacji.
- Monitorowanie realizacji musi następować w podokresach, pamiętać jednak należy, że system monitorowania kosztuje. Głównym celem jednostki pozostaje jednak realizacja celów a nie raportowanie.

2. Dobra informacja zarządcza czyli jaka?

- a) Modele National Audit Office
- b) Polskie rozwiązania: kontrola zarządcza, budżet zadaniowy, plan finansowy, plan wydatków. Spójny system planowania, kontroli i rozliczania czy zbiór tabel?
- c) Co daje a czego dać nie może dobra informacja zarządcza.

A. Zarządzanie finansowe i przywództwo	1. Jak duży nacisk jest kładziony przez Zarząd i Dyrektorów na własną odpowiedzialność oraz na kulturę współodpowiedzialności za sprawy finansowe organizacji? 2. W jaki sposób działa system kontroli wewnętrznej, governance, zarządzanie ryzykiem? 3. Jakie umiejętności w zarządzaniu finansami posiada Zarząd, Dyrektorzy, Pracownicy Finansów, Pozostali Pracownicy? 4. Jakie szkolenia i ścieżki rozwoju z zakresu zarządzania finansowego są dostępne dla pracowników, zarówno finansów jak i pozostałych?
B. Planowanie Finansowe	5. W jaki sposób planowanie finansowe i monitoring są zintegrowane z procesem planowania strategicznego i operacyjnego? 6. Na ile wiarygodne i sprawne są systemy wykorzystywane w planowaniu finansowym? 7. Na ile planowanie finansowe dotyczy elementów wspierających organizację?, np. Czy roczny plan finansowy integruje plan bieżących wydatków, plan inwestycyjny, zarządzanie płynnością, prognozy przepływów pieniężnych, rachunku wyników, bilansu?
C. Finanse dla podejmowania decyzji	8. W jakim stopniu organizacja rozumie własne „drivery” kosztów i wydatków oraz „drivery” swoich głównych partnerów, by móc zrozumieć wpływ kosztów na swoje programy/działania? 9. W jakim stopniu organizacja rozumie źródła własnych przychodów i sposób, w jaki ustala ceny oraz źródła przychodów i mechanizmy cenowe swoich partnerów? 10. W jakim sposób wykorzystywane są procesy oceny inwestycji oraz zarządzania procesami dla oceny kosztów i korzyści oraz by informować o głównych operacyjnych, inwestycyjnych i strategicznych decyzjach?
D. Monitorowanie i prognozowanie	11. Jaka jest jakość, dokładność i terminowość informacji, włącznie z informacją o rezultatach, wydatkach, przepływach pieniężnych i kapitale operacyjnym? 12. Na ile odpowiednie są finansowe i niefinansowe wskaźniki wykorzystywane w raportach monitorowania i prognozowania, takich jak raporty operacyjne, raporty zarządcze, rachunkowość zarządcza, biznes plany? 13. Jaka jest jakość systemu zarządzania finansowego i zarządzania operacyjnego, włącznie z systemem transakcyjnym organizacji?
E. Raportowanie	14. Na ile raporty z zarządzania finansowego są dostosowane do potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych adresatów? 15. Na ile raporty przedstawiane wewnętrznym i zewnętrznym adresatom są aktualne? 16. Na ile raporty przedstawiane wewnętrznym i zewnętrznym adresatom są jasne, rzeczowe, prezentują całość informacji?

Maturity Matrix for Performance Measurement Frameworks, www.nao.org.uk/performance-measurement

	1. System istnieje	2. System działa	3. Umożliwiający	4. Wymagający	5. Optymalizujący
System pomiaru	System mierzenie realizacji celów istnieje: - Informacja o stanie realizacji zadań daje obraz podstawowych nakładów, wyników i rezultatów - Używane miary posiadają logiczną strukturę	System jest zbudowany wokół celów strategicznych i zapewnia przegląd realizacji celów: - Stosowane miary wskazują postęp w realizacji celów strategicznych - System wskazuje w jaki sposób nakłady i zastosowane procesy przyczyniają się do realizacji celów strategicznych	Miary realizacji celów są oparte o modele biznesowe i mapy realizacji: - Stosowane miary mierzą postępy dla kluczowych czynników działania (business drivers) - Organizacja rozumie zależności pomiędzy stosowanymi miarami	System pomiaru jest zintegrowany z organizacją: - Przejrzyste powiązanie celów niższego rzędu z celami wyższych rzędów i celami strategicznymi. Przejrzyste drzewo celów - Ocena pracy departamentów, zespołów, pojedynczych pracowników jest powiązana z systemem pomiaru organizacji	Związki pomiędzy czynnikami działania(key drivers of performers) zostały sprawdzone, i skwantyfikowane. Na tej podstawie powstały główne wskaźniki: - Zależności pomiędzy czynnikami działania zostały statystycznie potwierdzone - Wybór stosowanych miar opiera się o ocenę ich wpływu na rezultaty
Raportowanie	Informacja o realizacji celów jest tworzona: - Dane są zbierane w całej organizacji - Dane są agregowane na poziomie umożliwiającym dokonanie oceny całej organizacji	Informacja jest wysokiej jakości i dostarczana na czas: - Rzetelność, dokładność, poprawność, zgodność z rzeczywistością jest kontrolowana - Informacja jest przekazywana do wyższego szczebla zarządzania we właściwych okresach	Informacja jest przystępna i umożliwia działanie: - Struktura raportów jest spójna, informacja jest zrozumiała dla odbiorcy - Wykresy, tabele, statusy oraz dołączone do nich wyjaśnienia umożliwiają odbiorcy koncentrację na najważniejszych zagadnieniach oraz identyfikację osób odpowiedzialnych za dane zagadnienie	Cele i benchmarki są wykorzystywane do porównań: - Wymagające cele dla miar VfM są formułowane jako oczekiwania wobec organizacji - Miary efektywności oparte są o odpowiednie benchmarki	Raporty wyjaśniają zmiany w ostatnich okresach i sugerują kierunki działań: - Analizy i raporty promują efektywność kosztową poprzez ocenę możliwych opcji. Dzięki temu wspierają podejmowanie decyzji - Raporty pozwalają zrozumieć przyczyny działań oraz określić stopień realizacji
Wykorzystanie systemu	Informacja o realizacji celów jest raportowana do Kierownictwa: Raporty są przekazywane Kierownictwu	Informacja o realizacji celów jest monitorowana przez Kierownictwo: - Kierownictwo monitoruje konsekwencje i wpływ otrzymywanych raportów - Kierownictwo omawia uzyskiwane dane z dyrektorami - Dzięki Kierownictwu pracownicy rozumieją w jakim stopniu ich praca przyczynia się do realizacji celów strategicznych	Informacja jest wykorzystywana przez Kierownictwo do oceny efektywności działań: - Kierownictwo sprawdza skuteczność działań, skupiając się na rozwiązywaniu problemów i tworzeniu wiedzy - Informacja jest wykorzystywana do efektywnego zarządzania zasobami - Raporty pokazują związki pomiędzy realizacją celów a kosztami	Informacja o stopniu realizacji celów jest powiązana z informacją finansową i wykorzystywana by określić VfM: - Raporty przedstawiają zintegrowaną informację o stanie realizacji celów i ich kosztach - Kierownictwo wykorzystuje informacje o VfM do podejmowania strategicznych decyzji odnośnie zaangażowania albo nie w dane działania	Informacja jest wykorzystywana w całej organizacji. Istnieje „kultura realizacji celów”: - Kierownictwo stwarza możliwości i zachęty dla pracowników do stałego podnoszenia jakości działań - Informacja zwrotna o poprawności systemu pozwala dostosowywać go do zmieniającego się otoczenia - Informacja umożliwia określenie krańcowych kosztów/korzyści podejmowanych działań i jest wykorzystywana do efektywnego wykorzystania zasobów

Kontrola Zarządcza – ocena MF 2011

Pomimo obowiązywania od lat standardów kontroli finansowej, dotyczących planowania czy zarządzania ryzykiem, dopiero perspektywa zaistnienia niezgodności z prawem skłoniła jednostki do realnego zajęcia się tymi kwestiami.

Niemal wszystkie źródła informacji uzyskiwanej przez MF wskazują na niską świadomość kadry jednostek w zakresie kontroli zarządczej.

Pamiętałeś o
dziale dotyczącym
przejrzystości ?



Powinno być

- Kluczem do prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej są odpowiednio wyznaczone cele.
- Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej nie powinny być zbiorem deklaracji bez pokrycia

Jest

Budżet
Zadaniowy
od 1994/2009

Kontrola
Zarządcza
od 2010

- System wyznaczania i monitorowania celów oraz zarządzanie ryzykiem pozostają dominującym wyzwaniem dla jednostek.
- Jednostki coraz odważniej określają swoje słabości i planują działania, które mają je wyeliminować.
- 2011: C-0 Ministerstw; B – 12; A – 6: Skarbu Państwa, Rozwoju Regionalnego, Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Gospodarki oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Informacja Zarządcza. Oczekiwanie realne i nierealne

Realne

- Systematyczny, realny, racjonalnie dokładny pomiar stopnia realizacji celów w podokresach (w tym odnośnie kosztów/wydatków)
- Identyfikacja szans i problemów oraz propozycje ich wykorzystania i rozwiązania
- Przejrzystość podejmowanych decyzji. Widać podstawy decyzji
- Sprzyja rzeczywistemu funkcjonowaniu kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego. Powinna być głównym źródłem oceny ich działania

Nierealne

- Podejmowanie decyzji pozostaje w rękach kierownictwa. Dobra informacja zarządcza nie gwarantuje dobrych decyzji (ale znacznie zwiększa szanse)
- Nie przewiduje przyszłości. Dotyczy przeszłości. Prognozy pozostają „tylko” prognozami
- Nie rozwiązuje problemów „zewnętrznych”

Problem	Dobra Informacja Zarządcza
Brak jasnej, zrozumiałej i umożliwiającej podjęcie decyzji informacji o rzeczywistej sytuacji finansowej jednostki nadzorowanej.	Okresowe , częstsze niż 1/rok, informacje o sytuacji finansowej oraz prognozy na przyszłość ,w tym analiza raportów biegłego rewidenta zapewni zrozumienie rzeczywistej sytuacji jednostki.
Zbyt duża ilość ryzyk nie pozwala kierownictwu na realne zarządzanie nimi.	Przy rzeczywistym wykorzystywaniu wyników szacowania ryzyka agregacja musiałby nastąpić szybko (po pierwszym raporcie) a to umożliwiłoby realne wykorzystanie jej wyników.
Próba zarządzania ryzykiem bez jasnego drzewa celów.	Przy rzeczywistym wykorzystywaniu wyników szacowania ryzyka konieczność określenie jasnego drzewa celów byłaby oczywista.
Brak realizacji planu strategicznego. Brak reakcji Rady Nadzorczej.	Okresowe raportowanie realizacji celów szybko wskazałoby na problem z realizacją i zmusiło do podjęcia decyzji.
Odnoszenie realizacji planu finansowego do jego ostatniej aktualizacji.	Okresowe raportowanie realizacji planu finansowego musi odnosić się do jego ostatecznej wersji przed rozpoczęciem okresu. Nie wyklucza to pokazywanie kolejnych aktualizacji. Dzięki temu można rzeczywiście ocenić jakość planowania oraz zidentyfikować realne problemy
Brak zgodności pomiędzy narzędziami: Plan Finansowy, Plan Działań, Plan Działalności, Budżet Zadaniowy, System Zarządzania Ryzykiem. Brak spójności pomiędzy raportami z postępu rzeczowego i postępu finansowego.	Dobra informacja zarządcza dostarcza informacji o stopniu realizacji celów, kosztów ich realizacji oraz związanych z tym ryzykach. Oznacza to konieczność „integracji” wszystkich wymienionych narzędzi.
Niejednorodny, nieudokumentowany, niedokładny, niezany kierownictwu system prognozowania wydatków .	Rzeczywiste, okresowe analizowanie płynności i finansowej praktycznie wyklucza taki stan.
Wszystkie działania jednostki zostały przyporządkowane do 1 celu w ramach budżetu zadaniowego.	Wyklucza takie rozwiązanie.

Kontrola Zarządcza i Budżet Zadaniowy	Dobra Informacja Zarządcza
A. Środowisko wewnętrzne: Przestrzeganie wartości etycznych, Kompetencje zawodowe, Struktura organizacyjna, Delegowanie uprawnień	Sprawna realizacja celów nie jest możliwa w niewłaściwym środowisku wewnętrznym. Ewentualne braki utrudnią realizację celów raportowanych w ramach informacji zarządczej, a poprawne wyjaśnienie przyczyn doprowadzi do wykrycia braków w poszczególnych elementach środowiska kontroli
B. Cele i zarządzanie ryzykiem	Dobra informacja zarządcza to raportowanie z realizacji celów, ponoszonych wydatków oraz zagrożeń i szans. Cele i zarządzanie ryzykiem muszą więc istnieć, ich brak zostanie natychmiast ujawniony.
C. Mechanizmy kontroli	Brak odpowiednich mechanizmów kontroli będzie skutkować brakiem realizacji celów. Wyjaśniając brak realizacji celów ewentualne braki w mechanizmach kontroli powinny zostać szybko wykryte.
D. Informacja i komunikacja	Bez sprawnego przepływu informacji nie jest możliwe sprawne zarządzanie a więc osiągnięcie celów. Informacja Zarządcza jest istotnym elementem informacji i komunikacji
E. Monitorowanie i ocena	Monitorowanie i ocena realizacji planów jest jedną z podstaw dobrej informacji zarządczej. Monitorowanie i ocena Kontroli Zarządczej jako takiej może być elementem Informacji Zarządczej
Budżet Zadaniowy	Raporty z postępów realizacji budżetu zadaniowego muszą być istotną częścią dobrej informacji zarządczej

3. Jak ocenić czy kierownictwo dysponuje właściwą informacją zarządczą?

a) Propozycja programu audytu

I. System Pomiaru

- A. Uzyskiwana informacja pozwala na ocenę stopnia realizacji celów i czynników działania.
 1. Podstawowe nakłady, wyniki i rezultaty są mierzone
 2. Mierzony jest postęp w realizacji poszczególnych celów z drzewa celów, w tym celów strategicznych
 3. Poprawność stosowanego systemu pomiaru jest wykazana i udokumentowana
- B. Istnieje jasne powiązanie z informacją finansową.
 3. Możliwe jest wskazanie kosztów realizacji celów.
 4. Możliwe jest określenie ile kosztować będzie kolejna jednostka celu (miary krańcowe)
- C. System pomiaru jest zintegrowany z systemem zarządzania jednostką.
 5. Wielkości mierzone i raportowane są podstawą decyzji zarządczych (ocena pracowników, przydział zasobów).
 6. Pomiar ma logiczną strukturę i pozwala zrozumieć w jaki sposób działania przyczyniają się do realizacji celów strategicznych

II. Raportowanie

- D. Jakość danych jest wystarczająco wysoka dla podejmowanych decyzji.
 1. Dane są zbierane w całej organizacji.
 2. Rzetelność, dokładność, poprawność, zgodność z rzeczywistością jest kontrolowana.
 3. Informacja o realizacji celów jest powiązana z informacją o kosztach. Cele mają również "wymiar kosztowy". Analizy i raporty promują efektywność kosztową poprzez ocenę możliwych opcji
- E. Opracowanie i interpretacja danych ułatwiają wyciąganie poprawnych wniosków.
 4. Agregacja danych umożliwia ocenę całej organizacji.
 5. Informacja jest przekazywana na czas.
 6. Informacja jest zrozumiała dla odbiorcy wskazuje na istotność problemów, określa odpowiedzialność
 7. Stosowane są benchmarki
 8. Wyjaśniane są przyczyny.

III. Wykorzystanie Systemu

1. Raporty są przekazywane kierownictwu i są podstawą podejmowanych decyzji. Kierownictwo monitoruje realizację działań podjętych pod ich wpływem.
2. Raporty omawiane są z dyrektorami.
3. Raporty są podstawą do zarządzania zasobami oraz decyzji strategicznych, a także do motywowania pracowników.

4. Problemy i ryzyka

- a) Wartość dla kierownika jednostki, czy dla organów i jednostek nadrzędnych ?
- b) Czy dobrą informację zarządczą można źle wykorzystywać?
- c) Jak nie przekroczyć granicy i nie zacząć zarządzać jednostką?

Wartość dla kierownika jednostki, czy dla organów i jednostek nadrzędnych ?

- Dla obu – łatwiej zarządzać oraz łatwiej rozliczyć i nadzorować.
- Niewiele jednostek nadzorowanych jest zainteresowanych „efektywnym nadzorem”.
 - Czy można chcieć wiedzieć mniej by nadzorujący też nie wiedział?
- Przejrzystość decyzji - czy to się opłaca kierownikowi jednostki ?

Czy dobrą informację zarządczą można źle wykorzystywać?

- Oczywiście tak, ale jest znacznie „trudniej” niż przy jej braku:
 - Wysoko jakość informacji do podejmowania decyzji. Możliwie dokładny i realny opis rzeczywistości oraz dobre wyjaśnienia
 - Przejrzystość podejmowanych decyzji. Łatwiej ocenić czy dana decyzja była słuszna czy nie gdy widoczne są jej podstawy
 - Jakie są konsekwencje „raportowania problemów” - na różnych poziomach zarządzania, w tym te wyciągane przez jednostkę nadrzędną?
- Należy jednak pamiętać, że to „tylko” narzędzie:
 - Decyzje podejmuje człowiek (kierownictwo) nie informacja (zarządcza). By dobrze wykorzystać informację potrzebny jest „dobry” adresat
 - Szukanie rozwiązań i rzeczywistych problemów czy podstaw do „wewnętrznych rozgrywek”?

Audyt ≠ Zarządzanie

- Kierownictwo powinna zapewnić funkcjonowanie adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu informacji zarządczej. Można poddać ocenie:
 - Jakie informacje o stopniu realizacji celów oraz „stanie jednostki” posiada kierownictwo
 - Jak wykorzystywane są te informacje. Co jest podstawą podejmowanych decyzji
- Kierownictwu pozostaje swoboda w podejmowaniu decyzji.

Wnioski końcowe

- Dobra informacja zarządcza jest konieczna do sprawnego zarządzania. Powinna być jednym z obszarów zainteresowania audytora
 - Dobra informacja zarządcza jest podstawą efektywnego nadzoru
- Dobra informacja zarządcza dostarcza informacji o stanie kontroli zarządczej, realizacji budżetu zadaniowego, stopniu realizacji celów oraz kosztów ich osiągnięcia. Pozwala ocenić rozważane alternatywy.
- Ostateczna wartość informacji zarządczej zależy od tego w jakim stopniu wspiera podejmowanie decyzji (zarządzanie).
- Jakość informacji zarządczej jest „audytowalna”. Wymagany jest profesjonalny osąd i dyskusja z kierownictwem.

Dziękuję za uwagę

Pytania i dyskusja uczestników

kontakt:

mirosław.stasik@auditsolutions.pl

www.auditsolutions.pl