

Wykorzystanie wyników oceny kontroli zarządczej przeprowadzonej metodą CAF i PRI do podejmowania decyzji zarządczych w JST

Anna Zbaraszewska, Iwona Majchrzak*

Streszczenie: *Cel* – Próba wykazania przydatności uzyskanych wyników oceny kontroli zarządczej za pomocą metody CAF i PRI do podejmowania racjonalnych decyzji zarządczych w jednostkach sektora finansów publicznych.

Metodologia badań – Opracowanie artykułu poprzedziły studia literaturowe. Główną metodą stosowaną w artykule jest analiza źródeł oraz metoda dedukcji i indukcji.

Wynik – Przeprowadzone studia literaturowe dowiodły, że metoda CAF oraz PRI dostarczają użytecznych i kompleksowych informacji na temat funkcjonowania badanej jednostki, wskazując na jej mocne i słabe strony oraz umożliwiając określenie i wdrożenie działań doskonalących ujawnionych w trakcie samooceny kontroli zarządczej.

Oryginalność/wartość – Przedstawione w artykule informacje stanowią syntetyczny opis istoty i zakresu metody CAF i PRI oraz możliwości wykorzystania wyników oceny stanu kontroli zarządczej przeprowadzonej za pośrednictwem tych metod, do podejmowania przez kierownictwo racjonalnych decyzji zarządczych w podległych jednostkach.

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, kontrola zarządcza, metoda CAF (Wspólna Metoda Oceny), metoda PRI (metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego)

Wprowadzenie

Od zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego oczekuje się skutecznego realizowania powierzonych zadań przy minimalizacji kosztów działania. Kierownictwo jest zainteresowane różnego rodzaju instrumentami, umożliwiającymi ocenę funkcjonowania jednostki. Systemem sprzyjającym prawidłowemu funkcjonowaniu tych jednostek jest kontrola zarządcza, która została powołana reformą finansów publicznych (Ustawa z 27 sierpnia 2009). Skuteczne i efektywne wykorzystanie informacji uzyskanych w wyniku oceny funkcjonowania kontroli zarządczej powinno przyczynić się do określenia stopnia realizacji założonych celów i postawionych zadań, w tym wskazania przyczyn, skutków i innych istotnych informacji, które spowodowały brak ich osiągnięcia (Szewieczek, Tkocz-Wolny, 2016, s. 80). Ocena realizacji kontroli zarządczej może być dokonywana w różny sposób.

* dr Anna Zbaraszewska, Uniwersytet Szczeciński, WNEiZ, Instytut Rachunkowości, e-mail: aniazba@op.pl; dr Iwona Majchrzak, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Wydział Ekonomiczny, Zakład Ekonomii i Rachunkowości, e-mail: imajchrzak@zut.edu.pl.

Najczęstszym źródłem informacji o stanie kontroli zarządczej są wyniki: monitoringu, kontroli i audytów oraz samooceny kontroli zarządczej i innych form oceny przeprowadzanej na potrzeby sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Ocena kontroli zarządczej może być przeprowadzana różnymi narzędziami, które w sposób mniej lub bardziej dokładny prezentują jej wyniki. Narzędziem ekonomicznej i społecznej oceny efektywności funkcjonowania organizacji publicznych jest metoda CAF (ang. Common Assessment Framework, pl. Wspólna Metoda Oceny) oraz metoda PRI (Planowanie Rozwoju Instytucjonalnego). W związku z szerokim wachlarzem możliwości wykorzystania informacji pozyskanych w ramach oceny kontroli zarządczej za pośrednictwem wskazanych metod, celem artykułu jest próba oceny przydatności wymienionych metod przez kierownictwo jednostki do podejmowania racjonalnych decyzji zarządczych w jednostkach sektora finansów publicznych.

1. Potrzeby informacyjne kierownictwa jednostek sektora finansów publicznych

Informacje stanowią szczególnie zasób jednostki o charakterze niematerialnym, często istotniejszy niż kapitał, praca ludzka czy zasoby naturalne. W literaturze istnieją liczne propozycje uznawania ich za piąty czynnik produkcji (Oleński, 2001, s. 273). Informacja ma wartość, ponieważ w danej sytuacji decyzyjnej pozwala z większym prawdopodobieństwem ocenić skutki podjętych decyzji. Kierownictwo powinno otrzymywać w odpowiedniej formie i czasie rzetelne i wiarygodne informacje niezbędne dla wypełniania obowiązków kontrolnych oraz pozwalających na sprawne kierowanie jednostką. Szczególne znaczenie mają informacje w procesie zarządzania, gdyż są podstawowym narzędziem wspomagającym jego funkcje.

Istotnych informacji związanych z funkcjonowaniem jednostki dostarcza prawidłowo działająca kontrola zarządcza, dzięki której kierownicy otrzymują informacje dotyczące rzeczywistej sytuacji, mogą dokonać porównania stanu rzeczywistego z ustalonymi normami oraz podjąć działania, które będą pozwalały na wykorzystanie posiadanych przez jednostkę zasobów w taki sposób, aby osiągnąć założone cele.

Funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostkach sektora publicznego regulują Standardy kontroli zarządczej (Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 2009). Standardy te stanowią uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej. Wytyczne zawarte w standardach zostały pogrupowane w pięć obszarów, do których należą:

- środowisko wewnętrzne,
- cele zarządzania ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,

- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

Jedną z wymienionych grup jest informacja i komunikacja, dotycząca zapewnienia pracownikom jednostki dostępu do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków, a także wdrożenia systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, który będzie efektywny i pozwoli na sprawny przepływ informacji i właściwe ich zrozumienie przez odbiorców.

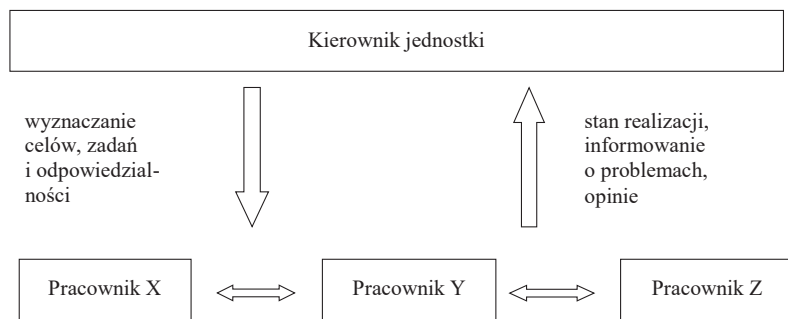
Informacja i komunikacja pełnią w systemie kontroli zarządczej niezwykle ważną rolę. Standardy zakładają bowiem, że osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych dla wykonywania obowiązków, a system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także właściwe ich zrozumienie przez odbiorców. Właściwie funkcjonujący system informacji i komunikacji jest niezbędny dla prawidłowego zarządzania procesami zachodzącymi w jednostkach sektora finansów publicznych. Założenia standardów kontroli zarządczej dotyczące informacji i komunikacji wskazują na:

- potrzebę tworzenia i stałego aktualizowania dostępu do informacji,
- zapewnienie osobom uprawnionym dostępu do informacji,
- dbałość o jakość informacji,
- ochronę informacji.

Prawidłowa realizacja celów i zadań jednostek sektora finansów publicznych nie jest możliwa bez odpowiedniej bazy informacyjnej w tym obszarze. Jej stworzenie nie jest natomiast możliwe bez znajomości potrzeb informacyjnych zarówno kierownictwa, jak i pracowników jednostek.

W standardach wymienione zostały trzy obszary związane z informacją, tj. bieżąca informacja, komunikacja wewnętrzna i komunikacja zewnętrzna. Osoby zarządzające i pracownicy powinni mieć zapewnione, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje niezbędne do realizacji powierzonych zadań. Bieżąca informacja pozwala na natychmiastową reakcję w przypadku stwierdzonych nieprawidłowości, a także wspiera proces podejmowania decyzji w jednostce sektora finansów publicznych.

Komunikacja wewnętrzna ma na celu zapewnienie efektywnego przekazywania ważnych informacji w ramach danej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego. Kształt systemu informacji i komunikacji jest silnie uzależniony od struktury organizacyjnej jednostki. Przepływ informacji w ramach komunikacji wewnętrznej ma uwzględniać zarówno jej kierunek, tj. „kierownik–pracownicy” (gdzie istotne jest doprecyzowanie celów i zadań, określenie roli i odpowiedzialności pracownika w tym zakresie), jak i kierunek „pracownicy–kierownik” (gdzie istotny jest stan realizacji zadań, pojawiające się problemy, czy też sugestie mające na celu usprawnienie wykonywanych działań). W celu uzyskania optymalnej sprawności procesów komunikacyjnych oprócz kierunku pionowego (kierownik–pracownicy), istotne są także przepływy poziome, między poszczególnymi pracownikami jednostki (rys. 1).



Rysunek 1. Komunikacja wewnętrzna w jednostce sektora finansów publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ćwiklicki (2015), s. 60.

Komunikacja zewnętrzna koncentruje się na efektywnym systemie wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi, wpływającymi na osiąganie celów i realizację zadań. Przede wszystkim jest ona związana z przepływem informacji między jednostkami podległymi i nadrzędnymi. Ponadto istotna jest komunikacja pomiędzy podmiotami sektora publicznego a różnymi podmiotami zewnętrznymi o różnej formie organizacyjnej i statusie prawnym. Komunikacja zewnętrzna ma więc istotny wpływ na system finansowy danej jednostki. Ponadto może przyczynić się do wzrostu prestiżu i wiarygodności organizacji, jako partnera do konsultacji i transakcji o różnym przeznaczeniu, a także wpłynąć na ocenę jej działalności (Walentyłowicz, 2010, s. 100).

Kontrola zarządcza jest systemem, który wspiera zarządzanie jednostką sektora finansów publicznych przez realizację zasady najlepszych efektów, ukierunkowanie na planowanie długookresowe oraz racjonalne wykorzystanie zasobów rzeczowych, finansowych i osobowych. Jej zakres dotyczy wszystkich aspektów działalności jednostki. Podstawą jej funkcjonowania jest informacja zarządcza obejmująca informacje finansowe i niefinansowe (organizacyjne, prawne, kadrowe i jakościowe) ukierunkowane na proces podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji (Hass-Symotiuk, 2015, s. 7). Pozyskanie informacji o stanie kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi dla kierownictwa istotne źródło wiedzy na temat funkcjonowania kierowanej jednostki. Umożliwia ponadto podejmowanie racjonalnych decyzji zarządczych.

2. Istota i zakres zastosowania metody CAF i PRI do oceny kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych

Podstawowym zadaniem metody CAF¹ i PRI² jest stałe doskonalenie jakości oparte na samoocenie. Metody te są zatem narzędziem oceny ekonomicznej i społecznej efektywności funkcjonowania organizacji publicznych, z tym że metoda CAF jest skierowana do wszystkich jednostek administracji publicznej, natomiast metoda PRI, ze względu na charakter uwzględniający polskie uwarunkowania, jest adresowana do samorządów gminnych i starostw powiatowych. W związku z tym założenia metody CAF nie są dostosowane do specyfiki analizowanej jednostki i niejednokrotnie nie można ich bezpośrednio przenieść do każdej z nich.

Mimo że omawiane metody mają podobny charakter, to metoda PRI jest bardziej rozbudowana w stosunku do metody CAF. Wynika to z tego, że metoda CAF jest tylko i wyłącznie modelem samooceny, natomiast metoda PRI instrumentem mającym na celu wspieranie rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego. Metoda CAF umożliwia przeprowadzenie oceny funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych w dwóch obszarach, tj. potencjału i wyników, dla których określono 9 kryteriów i 28 podkryteriów. Z kolei za pośrednictwem metody PRI jest możliwe przeprowadzenie oceny poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego w ramach pięciu obszarów zarządzania i zdefiniowanych 19 kryteriów. Porównanie obszarów i kryteriów oceny jednostek sektora finansów publicznych za pośrednictwem obu metod przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z zestawionych kryteriów i obszarów oceny JST, obie metody mogą być wykorzystywane w procesie samooceny kontroli zarządczej. Bazują one bowiem na powtarzalnej sekwencji samooceny i wdrażania usprawnień.

Proces samooceny kontroli zarządczej metodą CAF obejmuje 10 kroków wdrażania modelu w ramach trzech faz, natomiast metodą PRI – 11 kroków w ramach czterech faz. Porównanie procesu samooceny wskazanymi metodami przedstawiono w tabeli 2.

¹ Założenia metody CAF zostały opracowane przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), Wyższą Szkołę Nauk Administracyjnych (*Speyer Academy*) oraz Europejski Instytut Administracji Publicznej (*European Institute of Public Administration* – EIPA) jako odpowiedź na brak wspólnego i ujednoliconego narzędzia oceny ekonomicznej i społecznej efektywności funkcjonowania organizacji publicznych. Szerzej Majchrzak, Zbaraszewska (2015), s. 313–332.

² Założenia metody PRI zostały opracowane i zweryfikowane przez konsorcjum Canadian Urban Institute, Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w latach 2001–2004 w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego. Przez lata metoda z uwagi na zmiany zachodzące w systemie prawnym jednostek samorządu terytorialnego podlegała dwukrotnej aktualizacji. Szerzej Majchrzak (2016), s. 111–123.

Tabela 1

Porównanie obszarów i kryteriów oceny jednostek samorządu terytorialnego w ramach metody CAF i PRI

Metoda CAF		Metoda PRI	
obszar	kryterium	obszar	kryterium
Potencjał	1. Przywództwo	Przywództwo i strategia	1. Przywództwo
	2. Strategia i planowanie		2. Zarządzanie strategiczne
	3. Pracownicy		3. Zarządzanie finansami
	4. Partnerstwo i zasoby		4. Zarządzanie mieniem
	5. Procesy		5. Zarządzanie przestrzenią (gminą)/ Bezpieczeństwo (powiat)
Wyniki	6. Wyniki działalności w relacjach z klientami/obywatelami 7. Wyniki działalności w relacjach z pracownikami 8. Wyniki odpowiedzialności społecznej 9. Wyniki kluczowe	Zarządzanie zasobami i procesami	6. Zarządzanie technologiami informacyjnymi 7. Zarządzanie procesami 8. Zarządzanie projektami
		Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji	9. Planowanie zatrudnienia 10. Motywowanie, ocena i awansowanie 11. Doskonalenie zawodowe 12. Etyka
		Partnerstwo	13. Komunikacja społeczna i partnerstwo publiczno-społeczne 14. Partnerstwo publiczno-społeczne 15. Współpraca z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-społeczne
		Zarządzanie usługami publicznymi	16. Usługi administracyjne 17. Usługi społeczne 18. Usługi techniczne 19. Wspieranie rozwoju gospodarczego (dotyczy gmin)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Majchrzak, Zbaraszewska (2015), s. 323; Majchrzak (2016), s. 117.

Tabela 2

Porównanie procesu samooceny kontroli zarządczej przeprowadzanej metoda CAF i PRI

Faza	Metoda CAF	Metoda PRI
1	2	3
Początek drogi	1. Organizacja i planowanie samooceny	1. Przeprowadzenie konsultacji wewnątrz jednostki i podjęcie decyzji o wdrożeniu metody
	2. Upowszechnienie informacji o projekcie samooceny	2. Powołanie zespołu zadaniowego w celu przeprowadzenia samooceny
Proces samooceny	3. Utworzenie grup samooceny	3. Przeprowadzenie analizy instytucjonalnej
	4. Organizacja szkoleń	4. Przygotowanie raportu z analizy PRI
	5. Przeprowadzenie samooceny	5. Przygotowanie do opracowania planu rozwoju instytucjonalnego
	6. Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny	

1	2	3
Plan doskonalenia	7. Sporządzenie projektu planu doskonalenia	6. Przygotowanie decyzji o wyborze stadiów optymalnych dla poszczególnych kryteriów zarządzania
	8. Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia	7. Wybór kryteriów priorytetowych, tj. obszarów wymagających podjęcia działań usprawniających w danym cyklu PRI
	9. Wprowadzenie w życie planu doskonalenia	8. Przygotowanie kart zadań opisujących poszczególne narzędzia zarządcze oraz plany ich wdrożenia
	10. Zaplanowanie kolejnej samooceny	9. Zatwierdzenie planu rozwoju instytucjonalnego przez władze urzędu
Kontrola i ocena		10. Monitoring i ewaluacja wdrożeń
		11. Podjęcie decyzji o kolejnej samoocenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Majchrzak, Zbaraszewska (2015), s. 323; Majchrzak (2016), s. 117.

Ocena kryteriów określonych w ramach metody CAF jest dokonywana na podstawie oceny punktowej, przy zastosowaniu punktacji klasycznej lub dostrojonej. W ramach wskazanych rodzajów oceny, jej skala mieści się w przedziale od 0 do 100 punktów. Przy czym w ramach punktacji klasycznej dokonuje się łącznej oceny wszystkich świadectw zgromadzonych dla danego kryterium szczegółowego, natomiast w ramach punktacji dostrojonej oddzielnej i niezależnej ocenie podlega każda faza cyklu, w ramach każdego podkryterium.

W metodzie PRI ocena poziomu rozwoju instytucjonalnego jest dokonywana na podstawie 5-stopniowej skali stadiów rozwoju. Najwyższy poziom to stadium piąte, które niejednokrotnie jest celem działalność jednostki publicznej. Stadium pierwsze oznacza natomiast, że jednostka stosuje procedury i narzędzia wynikające z przepisów prawa. Warunkiem osiągnięcia kolejnego stadium rozwoju jest spełnienie warunków określonych dla danego stadium oraz stadiów go poprzedzających.

Między omawianymi metodami przeprowadzania samooceny kontroli zarządczej występują również istotne różnice, które wpływają na konstrukcję kryteriów oceny oraz proces ich analizy (tab. 3).

Tabela 3

Różnice w ramach stosowania metody CAF i PRI w procesie samooceny kontroli zarządczej

Metoda	Konstrukcja kryteriów samooceny	Proces analizy kryteriów i materiał źródłowy
CAF	kryteria uznaniowe; założenia metody wskazują, jakiego typu, czy rodzaju rozwiązania w ramach danego kryterium powinny zostać przyjęte w jednostce	proces analizy kryteriów jest sformalizowany, członkowie zespołu indywidualnie gromadzą dowody na potwierdzenie stosowania danego rozwiązania; ostateczną decyzję, na podstawie zgromadzonego materiału źródłowego, podejmuje zespół
PRI	kryteria oceny ściśle sformalizowane oraz precyzyjnie określone warunki spełnienia każdego z kryteriów	materiały źródłowe służące do analizy kryteriów – uznaniowe; o spełnieniu lub nie danego kryterium decyduje zespół oceniający

Źródło: opracowanie własne na podstawie Żabiński (2012), s. 66.

Mimo wskazanych różnic metody te są instrumentem umożliwiającym skuteczne przeprowadzenie samooceny kontroli zarządczej, a tym samym uzyskane wyniki stanowią cenne źródło informacji dla kierownictwa jednostki w eliminowaniu ujawnionych nieprawidłowości i podejmowania długookresowych decyzji zarządczych.

3. Wyniki kontroli zarządczej przeprowadzonej metodą CAF i PRI oraz ich wykorzystanie w procesie podejmowania decyzji

Metoda CAF w zakresie samooceny kontroli zarządczej umożliwia poznanie zasad funkcjonowania ocenianej jednostki oraz podjęcie działań mających na celu poprawę jakości świadczonych usług, relacji z klientami oraz współpracownikami. Tym samym kierownictwo jednostki otrzymuje katalog rzetelnych informacji o słabościach funkcjonowania jednostki.

Metoda PRI, jak już podkreślano, z uwagi na bezpośrednie dostosowanie do polskich regulacji prawnych, pozwala na automatyczne zestawienie informacji na temat poziomu spełnienia 20 spośród 22 standardów kontroli zarządczej. Określenie poziomu spełnienia pozostałych standardów wymaga zaledwie udzielenia odpowiedzi na kilka dodatkowych pytań.

Samooceń kontrol zarządczej przeprowadzona metodą CAF, jak i metodą PRI, umożliwia między innymi (*The Common Assessment Framework* (CAF), 2012, s. 6; Majchrzak, 2016, s. 114–115):

- uzyskanie informacji na temat funkcjonowania jednostki sektora finansów publicznych,
- wprowadzenie jej w strukturę systemu doskonalenia i zarządzania jakością w myśl zasady „planuj-wykonaj-sprawdź-popraw”,
- określenie działań usprawniających i wskazanie ich kierunku po uprzednim zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron,
- stworzenie warunków do wzajemnego uczenia się poszczególnych jednostek sektora finansów publicznych, dzięki możliwości porównywania wzorców.

Dzięki wdrożeniu omówionych metod w praktyce JST kierownictwo uzyskuje wiele istotnych informacji umożliwiających podejmowanie racjonalnych decyzji zarządczych. Przykłady informacji uzyskiwanych w wyniku wykorzystywania do oceny kontroli zarządczej omówionych metod przedstawiono w tabeli 4. Zestawiony w tabeli katalog informacji uzyskiwanych przez kierownictwo jednostki w zakresie prowadzonych działań jednoznacznie wskazuje, że dokonanie oceny metodami CAF i PRI stanowi doskonałe narzędzie zarządzania jednostkami sektora finansów publicznych.

Należy także podkreślić, że w trakcie przeprowadzania samooceny JST za pomocą omówionych metod, kierownictwo automatycznie uzyskuje informacje o stopniu funkcjonowania kontroli zarządczej.

Tabela 4

Informacje uzyskiwane przez kierownictwo w wyniku zastosowania metody CAF i PRI w procesie samooceny kontroli zarządczej

Metoda CAF	Metoda PRI
Zastosowanie metody CAF w praktyce JST dostarcza kierownictwu jednostki informacji na temat:	W ramach stosowania metody PRI kierownictwo jednostki otrzymuje informacje na temat:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poziomu rozwoju systemu informacji zarządczej, w tym systemu zarządzania ryzykiem, kontroli i monitoringu osiągnięć organizacji w zakresie celów strategicznych i operacyjnych 2. Efektów bezpośrednich i skutków długofalowych realizowanych zadań 3. Stanu zarządzania finansami, informacją i wiedzą, technologią oraz infrastrukturą 4. Stopnia realizacji celów budżetowych i finansowych 5. Postrzegania jednostki przez obywateli/klientów 6. Stopnia spełniania potrzeb i oczekiwań obywateli/klientów, w tym: dostępności jednostki, przejrzystości świadczenia usług i ich jakości 7. Efektywności oraz innowacyjności świadczonych usług 8. Poziomu satysfakcji i motywacji pracowników 9. Stopnia efektywności i zaangażowania pracowników w działalność organizacji, tj.: <ul style="list-style-type: none"> – zachowanie, – motywacja i zaangażowanie, – wydajność pracy, – zaangażowanie w działania doskonalące, – wykorzystywanie technologii informatycznych, – podejmowanie działań mających na celu rozwój umiejętności, – komunikacja z obywatelami/klientami 10. Wzajemnych relacji partnerskich między organizacjami 11. Podejmowanych przez jednostkę działań w zakresie odpowiedzialności społecznej, w tym na rzecz ochrony i zachowania zasobów 12. Wydajności organizacji w zarządzaniu zasobami 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stopnia inicjowania przez kierownictwo działań z zakresu doskonalenia zarządzania gminą oraz jego udziału w formułowaniu kierunków jej rozwoju 2. Działań podejmowanych w zakresie planowania i zarządzania strategicznego 3. Instrumentów wykorzystywanych w procesie zarządzania finansami gminy i ich skuteczności w planowaniu i sporządzaniu prognozy finansowej 4. Stanu zarządzania mieniem, w tym stosowanych procedur obrotu nieruchomościami 5. Kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy 6. Stosowanych procedur zarządzania technologiami informacyjnymi, tj. wykorzystywania internetu do elektronicznego przesyłania i przetwarzania wniosków a następnie ich monitorowania 7. Stopnia wdrożenia certyfikowanych systemów zarządzania jakością spełniających wymagania normy ISO 9001 w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> – przeglądów zarządzania, – polityki jakości urzędu, – audytu wewnętrznego 8. Stopnia wdrażania systemu zarządzania projektami 9. Stopnia realizacji i usprawniania przyjętej polityki w zakresie planowania, rekrutacji i selekcji pracowników na poszczególne stanowiska 10. Stopnia i skuteczności stosowanych metod i technik motywowania, oceniania i awansowania pracowników 11. Poziomu rozwoju pracowników w wyniku podjętych działań mających na celu ich doskonalenie zawodowe 12. Poziomu i jakości komunikacji, w tym społecznej, między poszczególnymi jednostkami sektora finansów publicznych oraz między przedsiębiorstwami 13. Kierunków rozwoju partnerstwa publiczno-społecznego, publiczno-publicznego i publiczno-prywatnego 14. Jakości świadczonych usług administracyjnych 15. Stopnia podejmowanych działań w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *The Common...* (2012), s. 15–47; *Analiza instytucjonalna gmin...* (2010), s. 14–107.

Uwagi końcowe

Prawidłowe funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych jest uwarunkowane skonstruowaniem i wprowadzeniem do działania sprawnego i efektywnego systemu informacyjnego. System taki powinien dostarczać użytecznych informacji do podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji zarówno w obszarze działań wewnętrznych jednostki, jak i w stosunku do działań zewnętrznych. Stworzenie takiego systemu musi być oparte nie tylko na standardzie dotyczącym informacji i komunikacji, ale także na specyfice działalności danej jednostki – jej wielkości, zakresie prowadzonej działalności, wynikach analizy i ocenie funkcjonowania kontroli zarządczej.

Jak wykazały przeprowadzone badania literaturowe metody CAF i PRI spełniają te warunki. Za ich pośrednictwem kierownictwo JST może pozyskać szeroki zakres informacji umożliwiających właściwe zarządzanie jednostką. Różnica w zakresie pozyskanych informacjach dzięki metodom CAF i PRI jest niemal niedostrzegalna. Inny jest jedynie koszt i czas pozyskania informacji. Biorąc pod uwagę te aspekty, korzystniejsze jest zastosowanie metody PRI z uwagi na znacznie krótszy okres przeprowadzania procesu samooceny wynikający, między innymi:

- z braku konieczności wcześniejszego przeprowadzania szkoleń dla członków zespołu oceniającego,
- z braku formalnego wymogu gromadzenia dokumentacji potwierdzającej stan faktyczny,
- odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza oceny i aplikacji komputerowej.

Metody tej jednak nie mogą stosować wszystkie jednostki sektora finansów publicznych. Jest ona bowiem adresowana wyłącznie do gmin i powiatów. Tym samym dobór instrumentów umożliwiających pozyskanie informacji istotnych w procesie zarządzania zależy od indywidualnych potrzeb i możliwości jednostki.

Literatura

- Analiza instytucjonalna gmin. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego* (2010). Kraków: UE w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Ćwiklicki, M. (2015). *Kontrola zarządcza. Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Hass-Symotiuł, M. (2015). Rola informacji i komunikacji w systemie kontroli zarządczej jednostek sektora finansów publicznych – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 892. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 78.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84).
- Majchrzak, I., Zbaraszewska, A. (2015). Metoda CAF jako narzędzie monitorowania i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 864. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 76 (2).
- Majchrzak, I. (2016). Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu metody PRI. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6 (84).
- Oleński, J. (2001). *Ekonomika informacji*. Warszawa: PWE.
- Szewieczek, A., Tkocz-Wolny, K. (2016). Efektywność kontroli zarządczej w świetle oświadczeń kierowników samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6 (84).

The Common Assessment Framework (CAF) (2012). *Improving Public Organizations through Self-Assessment CAF 2013*. Warszawa: Kancelaria Rady Ministrów. Departament Służby Cywilnej.

Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. 2016, poz. 1870 z późn. zm.).

Walentyńowicz, P. (2010). Nowy rodzaj kontroli: kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych. *Poradnik Rachunkowości Budżetowej*, 8.

USE OF RESULTS OF THE CAF AND PRI MANAGEMENT CONTROL EVALUATION TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS IN THE LOCAL GOVERNMENT

Abstract: *Purpose* – An attempt to assess the suitability of the results of management control through the CAF and PRI methods for making rational management decisions in public finance sector entities.

Design/methodology/approach – The study was preceded by literary studies. The main method used in the article is the analysis of sources and the method of deduction and induction.

Findings – Literary studies have shown that CAF and PRI provide useful and comprehensive information about the functioning of the unit under study, indicating its strengths and weaknesses, and enabling the identification and implementation of improvement activities disclosed during self-assessment of management control.

Originality/value – The content presented in this article is a synthetic description of the essence and scope of the CAF and PRI method and the ability to use the results of the assessment of the state of management control conducted through these methods to make rational management decisions by management in subordinate units.

Keywords: local government units, management control, CAF method (Common Assessment Method), PRI method

Cytowanie

Zbaraszewska, A., Majchrzak, I. (2017). Wykorzystanie wyników oceny kontroli zarządczej przeprowadzonej metodą CAF i PRI do podejmowania decyzji zarządczych w JST. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 3 (87/1), s. 217–227. DOI: 10.18276/irfu.2017.87/1-20.