

7 KRAJOWA KONFERENCJA KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Już po raz siódmy Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej zorganizował w Warszawie Krajową Konferencję Kontroli Zarządczej. To spotkanie co rok gromadzi przedstawicieli sektora finansów publicznych, poszukujących efektywnych rozwiązań dla problemów z budowaniem, wdrażaniem, monitorowaniem i oceną systemu kontroli zarządczej, jak i przedstawicieli biznesu, uczestniczących lub chcących brać udział w publiczno-prywatnych przedsięwzięciach.

REDAKCJA

Choć uczestnicy siódmej Konferencji starali się przede wszystkim ocenić stan kontroli zarządczej poprzez pryzmat skuteczności wdrożonego systemu w zapobieganiu nadużyciom i korupcji, to problemy natury zasadniczej, jak bumerang wracały w wystąpieniach i dyskusjach.

Sektor finansów publicznych zobligowany jest ustawą do wdrożenia kontroli zarządczej w swoich jednostkach. Okazuje się jednak, że używana w odniesieniu do niej terminologia jest na tyle nieprecyzyjna, iż niektóre jednostki stają przed problemem, co tak naprawdę mają wdrożyć albo: co w swoich systemach kontroli zmienić, by spełnić formalne wymogi. Ta kwestia sygnalizowana była wielokrot-



JAKUB PULAWSKI



nie, ale w wystąpieniu Katarzyny Piskrzyńskiej z ATH w Bielsku-Białej, została uwypuklona i znakomicie pokazana.

Nikogo nie trzeba przekonywać, że brak jasnych i jednoznacznych definicji, dublowanie pojęć czy nadpisywanie znaczeń, nawet tym dobrze zakorzenionym w języku terminom, utrudnia, a czasem uniemożliwia skuteczną komunikację. A nieprecyzyjny przekaz rodzi czasem niezawinione błędy, a czasem z premedytacją wykorzystywany jest przez defraudantów i łapówkarzy, o czym mówił ekspert PIKW – Adam Bela.

Polski system prawny od lat ma zasłużoną opinię najgorszego w Europie. Nieścisłości, niespójności, a czasem całkowity brak legislacyjnych rozwiązań jest jednym z powodów, dla których sektor pu-

bliczny nie osiąga założonych przez ustawodawcę i oczekiwanych przez społeczeństwo celów. Znakomitą ilustracją tego problemu jest afera reprivatyzacyjna, która stała się osnową wystąpienia burmistrza warszawskiego Śródmieścia, Piotra Kazimierczaka.

Na brak definicji i ochrony prawnej dla tzw. sygnalistów (*whistleblowers*), zwracał uwagę Rafał Hryniewicz z CBA. Przytaczając bardzo znamienne wypowiedź pewnej sygnalistki: *Ja nie godzę się po prostu na taki świat, gdzie złodziejstwo jest uhonorowane, gdzie ludzie nawet nie wstydzą się tego typu rzeczy, że robią to, mogą żyć spokojnie, natomiast ci, którzy zdecydują się na to, żeby te sprawy obnażyć, muszą ponieść naprawdę duże konsekwencje*, pokazał, jak wiele trzeba jeszcze zrobić, by

tę chorą sytuację odwrócić, by to przestępców, a nie sygnalistów spotykał ostracyzm i surowe kary.

O tym, jak wielką rolę w zwalczaniu korupcji odgrywa audyt wewnętrzny, mówiła Monika Kos z Ministerstwa Finansów. Ale nie można poprzestać na oczekiwaniach, że podczas badania, mniej lub bardziej przypadkowo, na jaw wyjdzie jakaś afera. Michał Czuma z Kancelarii Doradców Biznesowych i polski guru kontroli zarządczej – jak go w kulisach określano – Piotr Welenc z Wolters Kluwer przekonywali, że każda organizacja powinna być przygotowana na nieuczciwość. I dlatego powinna w niej funkcjonować dedykowana komórka monitorująca sytuację. Odpowiedni ludzie, wyposażeni w stosowne narzędzia, z pewnością będą bardziej efektywni niż najlepsze procedury.

Wielu prelegentów wskazywało, że podstawą prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji jest szczegółowe określenie zasad i właściwe kształtowanie kultury etycznej organizacji. Piotr Caliński, kierownik Pracowni Badań nad Ryzykami Gospodarczymi Collegium Civitas, główny akcent postawił na rygorystycznym egzekwowaniu przyjętych zasad. Podkreślił, że wszelkie polityki i kodeksy, istniejące jedynie jako element zbioru obowiązkowych dokumentów w bibliotece organizacji, nie eliminują w najmniejszym stopniu ryzyka wystąpienia korupcji czy nadużyć. Nie mogą też być traktowane, jak listek figowy dla kierownictwa. Tylko wtedy, kiedy jasno zostaną określone role i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach, gdy wszystkie regulacje będą powszechnie znane, a wobec osób nierespektujących ustaleń bezwzględnie wy-



Nieprecyzyjny
przekaz rodzi
czasem niezawinione
błędy, a czasem
z premedytacją
wykorzystywany jest
przez defraudantów
i łapówkarzy

ciągane będą konsekwencje, można oczekiwać, że system przeciwdziałania nieprawidłowościom, zagrożeniom korupcyjnym i nadużyciom będzie efektywny.

Etyka to uniwersalne zasady, które powinny być respektowane bez względu na warunki, otoczenie i rodzaj działań. Sprzeniewierzenie się moralnym regułom zawsze powinno rodzić osobistą odpowiedzialność, bo gdy przykre konsekwencje ponosi organizacja, prawem zobligowana do naprawiania szkód, odium nieuczciwości generalizuje się i powstaje wizerunek np. urzędnika czy lekarza łapownika. Jak zatem budować zawodowy etos i pozytywny wizerunek? Na to pytanie próbowali w swoich wystąpieniach odpowiedzieć Karol Kwiatkowski – audytor w administracji rządowej i Maja Więckiewicz z krakowskiego szpitala uniwersyteckiego.

Sporo emocji wzbudzały rozważania dotyczące oświadczeń o stanie kontroli zarządczej. Wielu uczestników zadawało pytanie: po co, skoro najczęściej nie oddają stanu faktycznego jednostki? Przecież to naturalne, że kierownictwo nie będzie upubliczniać swoich porażek. A może chodzi o wyekspono-

wanie sukcesów, żeby zrobić dobre wrażenie? Zarządzaniu wrażeniem swoje wystąpienie poświęciła Ilona Pałka, audytor Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego. Podkreśliła jednak, że oświadczenia o stanie kontroli zarządczej dotyczą końcowego etapu przetwarzania danych w systemie i nieuprawnione jest stwierdzenie, że zawsze są zamierzoną manipulacją. Wrażeniem trzeba mądrze zarządzać i niebagatelną rolę odgrywa w tym procesie audyt wewnętrzny i kontrola.

Ocena, która nie ma sztywnych i jednoznacznych kryteriów nie będzie obiektywna. O tym, jak sprawić, by była jak najbardziej wiarygodna mówili przedstawiciele Urzędu Miejskiego w Dąbrowie Górniczej – Elżbieta Paliga Paweł Gad.

W kulisach dość często dało się słyszeć, że konferencja jest za

krótka, bo o wielu problemach ledwie daje się wspomnieć, a na wskazanie innych zwyczajnie brakuje czasu. Po dyskusjach zostaje niedosyt, bo czas na zadawanie pytań siłą rzeczy też jest ograniczony. Na dodatek wiele dziedzin życia publicznego wymaga bliższego oglądu. Oczywiście o administracji trzeba mówić, bo jej stan nie jest jeszcze nawet zadawalający, ale w publicznych instytucjach odpowiedzialnych za zdrowie, bezpieczeństwo, edukację, itp. też nie dzieje się dobrze. Najbardziej podatne na korupcję zamówienia publiczne nie dają się zamknąć w jednym czy dwóch wystąpieniach, nawet tak znakomitych specjalistów jak Ryszard Sołowiej – konsultant Pzp czy Mieczysław Magierski – pełnomocnik ds. kontroli zarządczej w zakładzie inwestycji NATO.

Organizator obiecał pokonferencyjny raport, szczegółowo opisujący poruszane problemy i proponujący konkretne rozwiązania. Dokument ma zostać przekazany osobom i instytucjom, które będą mogły podjąć działania usprawniające kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych. A my postaramy się o efektach tych działań informować. ✓