

SGH

HRP
grants

INDORO
ZWIĄZEK PRACODAWCÓW

IGS FOUNDATION
INTEGRATION • GROWTH • SUSTAINABILITY

Kontrola Zarządcza – Poziom Podstawowy Moduł Zdalny

Warszawa, 2025



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Szanowni Państwo

1. **Prośba o przeczytanie tego materiału przed szkoleniem** – pytania do niego omówimy na szkoleniu – materiał ten jest również dostępny w materiałach szkoleniowych
2. Szkolenie zdalne trwa od 9 – 17.00. Instrukcje wejścia na szkolenie otrzymają Państwo na podane przez Was maile 24 godziny przed szkoleniem.
3. Wszystkie materiały szkoleniowe i pomocnicze będą dla Państwa dostępne w osobnej przestrzeni wirtualnej. Procedurę logowania i pobrania materiałów otrzymacie Państwo w mailach na podane przez Was adresy.
4. Planowane przerwy w trakcie szkolenia:
 - 10.30 – 10.45
 - 12.30 – 13.00
 - 14.30 – 14.45
 - 15.45 - 15.55

1. Wprowadzenie

Cele szkolenia oraz części doradczej

Szkolenie z kontroli zarządczej – moduł szkolenia zdalnego

1. Wprowadzenie

- Tło
- Cele szkolenia oraz cele części doradczej
- Wyjaśnienie pojęć
- Pryncypia kontroli zarządczej

2. Kontrola zarządcza w procesie budowy strategii

3. Kontrola zarządcza w procesie wdrażania strategii

4. Kontrola zarządcza w procesach operacyjnych

5. Kontrola zarządcza w projektach

6. Narzędzia i techniki wspierające kontrolę zarządczą

7. Kontrola zarządcza projektów wg metody Earned Value

8. Wstępne zarysowanie podejścia do doradztwa indywidualnej

Szkolenie z kontroli zarządczej

– moduł szkolenia stacjonarnego – praktyka działania

1. Studium przypadku do pracy warsztatowej na szkoleniu
2. Rozszerzenie dnia pierwszego o praktykę kontroli zarządczej
3. Omówienie części z pierwszego dnia szkolenia w miarę potrzeb
4. Kontrola zarządcza w zarządzaniu ryzykiem
5. Kontrola zarządcza w zarządzaniu zmianami
6. Kontrola zarządcza w programach i zarządzaniu portfelowym
7. Kontrola zarządcza w zarządzaniu korzyściami
8. Narzędzia i techniki wspierające kontrolę zarządczą w różnych procesach i obszarach
9. Definiowanie i wdrażanie mechanizmów sterowania w procesach
10. Praca warsztatowa w grupach w oparciu o studium przypadku
11. Omówienie wyników, rozwiązywanie problemów
12. Definiowanie partykularnych potrzeb dla indywidulanego wsparcia doradczego
13. Plan prac doradczych z każdym z uczestników szkolenia

1. Wprowadzenie

Cele szkolenia oraz części doradczej

Cele szkolenia zdalnego oraz pierwszej części doradczej

- ☐ Wyjaśnienie czym jest i dla kogo kontrola zarządcza;
- ☐ Omówienie, jak zaplanować kontrolę zarządczą w procesie budowy strategii;
- ☐ Pokazanie wagi i znaczenia prowadzenia kontroli zarządczej w procesie wdrażania strategii;
- ☐ Pokazanie, jak budować kontrolę zarządczą w procesach operacyjnych;
- ☐ Omówienie jak budować kontrolę zarządczą w projektach, programach i w zarządzaniu portfelowym;
- ☐ Zapoznanie się z podejściem do prowadzenia kontroli zarządczej w zarządzaniu ryzykiem;
- ☐ Omówienie jak prowadzić kontrolę zarządczą w zarządzaniu korzyściami i zmianą.
- ☐ Wstępne zarysowanie podejścia do doradztwa indywidualnego
- ☐ Plan pracy na warsztatach praktycznych

1. Wprowadzenie

Tło

Tło

Człowiek jest kluczowym aktywem każdego przedsięwzięcia, i głównie od niego zależy sukces lub porażka każdego przedsięwzięcia.

Wykrycie błędu ludzkiego i jak najszybsze podjęcie działań naprawczych daje szansę ograniczenia negatywnych skutków błędu poprzez podejmowanie efektywnych decyzji.

Natomiast w większości przedsięwzięć zapobieganie błędom dzięki właściwej kontroli zarządczej stwarza niższe koszty niż późniejsze koszty działań naprawczych.

Określenie i osiągnięcie minimalnych poziomów kompetencji dla kontroli zarządczej i właściwego opracowania i wykorzystywania mechanizmów sterowania jest kluczowe dla prawidłowości i skuteczności kontroli zarządczej (w szczególności w fazach przed realizacyjnymi większości przedsięwzięć).

Właściwa kontrola zarządcza nie eliminuje porażek. Prowadzi jednak do zmniejszenia ilości porażek i ograniczenia ich negatywnych skutków.

Wykorzystanie standardów kontroli zarządczej zarówno w administracji, jak w biznesie okazało się jak dotychczas nieoptymalne.

Najlepsza kontrola zarządcza nie zrekompensuje nieodpowiedniego zarządzania i nieefektywnych operacji.

Praca nad formułowaniem **principiów kontroli zarządczej** jest procesem ciągłym w zarządzaniu i stale jest doskonała. Na potrzeby naszego kursu przyjmijmy, że jest ich dziesięć i każde z nich powinno być spełniane w procesie kontroli zarządczej

1. **Principium upewnienia się co do celów.** Potencjalne lub rzeczywiste odchylenia od celów powinny być wykrywane na tyle, aby umożliwić skuteczne działania naprawcze.
2. **Principium efektywności kontroli.** System kontroli zarządczej powinien wykrywać i wskazywać przyczyny odchylenia od planów przy minimalnych możliwych kosztach i niepożądanych konsekwencjach. Zasada skuteczności jest szczególnie ważna w kontroli zarządczej, ponieważ można zachwiać proporcjami.. Menedżer może być tak pochłonięty kontrolą, że przeznacza więcej energii na sam proces niż na wykrycie odchylenia. Kontrole które poważnie ingerują w autorytet podwładnych lub morale tych co realizują plany, są nieefektywne.
3. **Zasada odpowiedzialności za kontrolę.** Główna odpowiedzialność za sprawowanie kontroli spoczywa na kierowniku odpowiedzialnym za realizację planów. Ta prosta zasada wyjaśnia często błędnie rozumianą rolę kontrolujących i struktur odpowiedzialnych za kontrolę. Te struktury działają w ramach procesów ustanawianych dla kontroli. Nie mogą jednak sprawować kontroli, jeśli nie otrzymają zasad, odpowiedzialności decyzyjnej i wykonawczej za rzeczy, które kontrolują..

1. Wprowadzenie Principia

Principia dla kontroli zarządczej

4. Principium patrzenia w przyszłość. Kontrola, podobnie jak planowanie, powinna być zorientowana na przyszłość. Principium to jest często lekceważone, głównie dlatego, że kontrola opiera się na danych księgowych i statystycznych, a nie na prognozach i prognozach. Mimo że prognozy nie są dokładne, są lepsze niż zapisy historyczne. Idealnie byłoby, gdyby opracowane mechanizmy starowania zapewniały natychmiastową informację zwrotną, tak aby odchylenia od pożądanej wydajności były korygowane natychmiast po ich wystąpieniu. Jeżeli nie jest to możliwe, kontrola powinna opierać się na prognozach, tak aby przewidzieć odchylenia w czasie. Na przykład prognozy płynności finansowej pomagają w płynności poprzez przewidywanie niedoborów środków pieniężnych i zapobieganie im.

5. Zasada kontroli bezpośredniej. Większość stosowanych obecnie kontroli opiera się na fakcie, że człowiek popełnia błędy. Są one często używane jako pośrednie kontrole mające na celu wychwycenie błędów, często po fakcie. Tam, gdzie jest to możliwe, należy stosować bezpośrednie kontrole mające na celu zapobieganie błędom. Poprawa jakości menedżerów może zminimalizować potrzebę kontroli pośrednich. Wysokiej klasy menedżerowie popełniają mało błędów i wykonują wszystkie swoje funkcje z jak największą starannością.

6. Principium refleksji dotyczącej planów. Kontrola menedżerska, to zadanie polegające na upewnieniu się, że plany są skutecznie realizowane. W związku z tym techniki kontroli muszą odzwierciedlać specyficzny charakter i strukturę planów. Na przykład kontrola kosztów, musi opierać się na planowanych kosztach określonego i konkretnego rodzaju.

7. Principium adekwatności organizacyjnej. System kontroli zarządczej powinien dotyczyć również struktury organizacyjnej. Wskazuje odpowiedzialność za działanie i ułatwia korygowanie odchyleń od planów. Podobnie, informacje potrzebne do oceny wyników w odniesieniu do planów muszą być odpowiednie do stanowiska kierownika, który ma z nich korzystać. Innymi słowy, wszystkie dane liczbowe i raporty wykorzystywane do celów kontroli muszą dotyczyć adekwatności organizacji do podejmowanych działań. **Powiemy więcej o tym principium, kiedy będziemy mówić o modelach dojrzałości organizacji.**

8. Principium indywidualności mechanizmów sterowania. Kontrole stają się skuteczne, gdy są zgodne ze stanowiskiem, odpowiedzialnością operacyjną, kompetencjami i potrzebami danej osoby. Zakres i wymagane informacje szczegółowe różnią się w zależności od poziomu i funkcji zarządzania. Podobnie różni menedżerowie preferują różne formy raportowania. W związku z tym mechanizmy sterowania powinny spełniać indywidualne wymagania każdego menedżera.

1. Wprowadzenie Principia

Principia dla kontroli zarządczej

9. Principium krytycznych punktów dla mechanizmów sterowania. Sprawując kontrolę, menedżer powinien skupić uwagę na czynnikach, które są kluczowe dla oceny wyników. Byłoby niepotrzebne i marnotrawne, gdyby menedżer sprawdzał każdy szczegół działania. Dlatego powinien skoncentrować swoją uwagę na krytycznych punktach działań.

10. Principium działania. Kontrola jest stratą czasu, jeśli nie zostaną podjęte działania naprawcze, o ile takie są wymagane. Działania naprawcze mogą polegać na zmianach planów, reorganizacji, zastąpieniu lub przeszkoleniu podwładnego, zmotywowaniu personelu itp. Kontrola jest uzasadniona tylko wtedy, gdy wskazane lub stwierdzone odchylenia od planów są korygowane poprzez odpowiednie planowanie, organizację, obsadę stanowisk i kierowanie.



1. Wprowadzenie

Wyjaśnienie pojęć

CO TO JEST KONTROLA ZARZĄDCZA?

Mechanizmy kontroli zarządczej wbudowane są w zintegrowany proces, na który wpływają zarówno menedżerowie jak i pozostały personel.

Zaprojektowane są w taki sposób, aby właściwie zaadresować ryzyka i zapewnić poczucie bezpieczeństwa i prawdopodobieństwo skutecznych działań oraz to, że misja organizacji, jej cele i zadania są osiągane w sposób efektywny i etyczny, zapewniając ekonomiczną efektywność i wydajność w realizacji zobowiązań:

- poprzez wypełnianie zobowiązań finansowych,
- będąc w zgodzie z obowiązującym prawem i regulacjami,
- chroniąc zasoby przed stratami, zniszczeniem i niewłaściwym wykorzystywaniem.

1. Wprowadzenie

Wyjaśnienie pojęć

CO TO JEST KONTROLA ZARZĄDCZA c.d.

1. Natomiast System **kontroli zarządczej (MCS)** to system, który gromadzi i wykorzystuje informacje do oceny wydajności różnych zasobów organizacyjnych, takich jak kapitał ludzki, zasoby fizyczne, finansowe, a także organizacji jako całości, w świetle realizowanych strategii.
2. System zarządczej wpływa na zachowanie zasobów organizacyjnych w celu realizacji strategii organizacyjnych. System kontroli zarządczej może być formalny lub nieformalny.
3. Systemy kontroli zarządczej są narzędziami wspomagającymi zarządzanie w kierowaniu organizacją w kierunku jej celów strategicznych i przewagi konkurencyjnej. Kontrola zarządcza to tylko jedno z narzędzi, które menedżerowie wykorzystują do realizacji pożądanых strategii. Jednak strategie są wdrażane poprzez kontrolę zarządczą, strukturę organizacyjną, zarządzanie kapitałem ludzkim i kulturę organizacyjną.

1. Wprowadzenie

Wyjaśnienie pojęć

CO TO JEST KONTROLA ZARZĄDCZA c.d.

Kontrola zarządcza zorientowana na finanse vs. zorientowana operacyjnie

- ❑ Tradycyjnie, większość miar stosowanych w systemach kontroli zarządczej ma charakter rachunkowy i finansowy. Ten **nacisk na wskaźniki finansowe odwraca jednak uwagę** od istotnych czynników niefinansowych, takich jak satysfakcja klienta, jakość produktów itp. Co więcej, wskaźniki niefinansowe są lepszymi predyktorami długoterminowych wyników.
- ❑ W związku z tym system kontroli zarządczej powinien obejmować kompleksowy zestaw aspektów efektywności, na który składają się zarówno wskaźniki finansowe, jak i niefinansowe. **Włączenie środków niefinansowych stało się zasadniczą cechą obecnych systemów kontroli zarządczej, do tego stopnia, że stało się głównym kryterium rozróżniania różnych systemów.**
- ❑ W związku z tym, w zależności od równowagi między wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi, system kontroli zarządczej można scharakteryzować jako zorientowany na finanse lub na operacje. Systemy kontroli zorientowane na finanse opierają się przede wszystkim na danych finansowych księgowych, takich jak koszty, zyski lub rentowność, podczas gdy systemy kontroli zorientowane na operacje opierają się przede wszystkim na danych niefinansowych, które koncentrują się na wynikach jakości operacyjnej, na przykład wielkości usług, rotacji pracowników lub skarg klientów.

CO TO JEST Controlling ?

Controlling oznacza mierzenie osiągnięć w stosunku do standardów i korygowanie ewentualnych odchyłeń w celu zapewnienia osiągnięcia celów organizacyjnych. Celem kontroli jest zapewnienie, że wszystko odbywa się zgodnie z normami. Wydajne mechanizmy sterowania pomagają przewidywać odchylenia, zanim faktycznie wystąpią.

Według Koontz & O'Donell "Controlling to pomiar i korekta działań związanych z wydajnością podwładnych w celu upewnienia się, że cele i plany przedsiębiorstwa, które miały na celu ich osiągnięcie, zostały osiągnięte".

W związku z tym controlling składa się z następujących kroków:

- a. Ustalenie standardowej wydajności.
- b. Pomiar rzeczywistej wydajności.
- c. Porównanie rzeczywistej wydajności ze standardami i znalezienie ewentualnych odchyłeń.
- d. Działania naprawcze.

CZYM SĄ MECHANIZMY STEROWANIA?

Mechanizmy sterowania (controls), są wbudowane w standard/system/ proces.

Zaprojektowane są w taki sposób, aby zapobiegać/zatrzymać działania, które nie powinny być wykonywane, lub też działania, które wykonywane są źle oraz aby upewnić się, że to co zostało zaplanowane jest właściwie realizowane.

Przeznaczeniem każdego z elementów mechanizmów sterowania jest upewnienie się, że osiągniemy efektywną realizację planów.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA

Kontrola – zawsze zawiera w sobie pomiary, daje informację zwrotną o dobrym, czy złym wykonaniu oraz mówi o przyczynach i konsekwencjach.

I jeszcze jedno – ważne; ukierunkowana jest na pokazanie poziomu efektywności (wobec przyjętego poziomu odniesienia), osiąganego przez dany proces, którym właściwie sterowały przypisane mu mechanizmy sterowania (controls).

Mechanizmy sterowania (controls) – mają zarówno funkcję prewencyjną jak i funkcję działań naprawczych. Nie zawierają w sobie pomiarów. Mogą zawierać pewne aspekty efektywnościowe, takie jak wydajność, czy czas.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Mechanizmy sterowania w administracji państwowej nie powinny być różne od tych, stosowanych w biznesie. Zresztą zwykle stamtąd trafiają do administracji. Popatrzmy raz jeszcze na definicję: są to mechanizmy, zasady i procedury wdrożone przez organizację w celu utrzymania integralności informacji finansowych i księgowych, promowania i jasności odpowiedzialności decyzyjnej, oraz w celu zapobiegania oszustwom.

Poza używaniem tych mechanizmów do pilnowania zgodności z prawem i innymi regulacjami są one również wykorzystywane do doskonalenia operacyjnej wydajności i efektywności.

Warto pamiętać, że mechanizmy sterowania są z reguły powiązane (przynajmniej powinny być) z mechanizmami i oceną ryzyka.

Dla
chętnych:
Załącznik
nr 2

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

1. Przykładowe techniki

- Kalkulacja kosztów działań
- Zrównoważona karta wyników
- Analiza porównawcza
- Budżetowanie
- Budżetowanie kapitałowe
- Produkcja just-in-time
- Kaizen
- Techniki zarządzania portfelami, programami i projektami
- Zarządzanie jakością
- Systemy motywacyjne

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Podjęcie INTOSAI

"Kontrola wewnętrzna jest **narzędziem zarządzania wykorzystywanym do zapewnienia wystarczającej pewności, że cele zarządzania są osiągane**".

Menedżerowie są odpowiedzialni za stworzenie skutecznego środowiska kontroli w swoich organizacjach.

Standardy kontroli wewnętrznej są podzielone na dwie kategorie: **standardy ogólne i standardy szczegółowe**. Wspólnie określają one ramy minimalnego poziomu akceptowalności dla działającej struktury kontroli wewnętrznej.

Powinny one być stosowane jako kryteria zarówno opracowywania, jak i oceny kontroli wewnętrznych.

Źródło: Wytyczne dotyczące standardów kontroli wewnętrznej, INTOSAI

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Kontrola zarządcza – podejście PCGIII

Zgodnie z francuskim Ogólnym Planem Kont (Plan Comptable Général (PCG) III), referencyjnym standardem rachunkowości, który określa zasady mające zastosowanie do francuskich firm, kontrola zarządcza to "działalność mająca na celu kontrolowanie rozsądnego postępowania organizacji poprzez przewidywanie zdarzeń i dostosowywanie się do zmian, definiowanie celów, ustanawianie środków, porównywanie przeszłych i przyszłych wyników i celów, korygowanie celów i środków. »

Tak więc kontrola zarządcza dotyczy ryzyka, które może mieć wpływ na model biznesowy firmy. Zazwyczaj podlega Zarządowi Generalnemu firmy.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Podjęcie zgodne ze standardem COSO

Kontrola wewnętrzna

Komitety Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway ([COSO](#)), organ referencyjny w tej dziedzinie, definiuje kontrolę wewnętrzną jako "proces realizowany przez organ zarządzający organizacji, zarząd, urzędników i pracowników mający na celu zapewnienie wystarczającej pewności co do osiągnięcia następujących celów:

- Strategiczne: dostosowanie misji do celów korporacyjnych;
- Operacyjne: skuteczne i wydajne wykorzystanie zasobów;
- Sprawozdawczość finansowa: wiarygodność informacji finansowych;
- Zgodność: zgodność z przepisami ustawowymi i wykonawczymi. »

Tak więc celem kontroli wewnętrznej jest dostarczenie kluczy do lepszych procesów kontroli w celu osiągnięcia celów firmy, niezależnie od jej wielkości. Musi być całkowicie niezależna od ogólnego zarządzania.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Podjęcie zgodne ze standardem COBIT 5.0

COBIT 5 jest kompleksową strukturą, która uwzględnia optymalizację ryzyka będącą kluczowym strażnikiem wartości. COBIT 5 uwzględnia zarządzanie i zarządzanie ryzykiem jako część ogólnego ładu korporacyjnego i zarządzania nim, poprzez sprawdzone narzędzia i techniki kontroli zarządczej i mechanizmów sterownia.

COBIT 5 definiuje 37 procesów, które są zgrupowane w 5 domenach. Jedna z nich dotyczy ładu organizacyjnego a cztery z nich to domeny zarządzania.

COBIT oznacza Cele kontroli dla technologii informacyjnych i pokrewnych. Jest to struktura stworzona przez ISACA (Information Systems Audit and Control Association)

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Podejście zgodne ze standardem TOGAF®9.2

Standard TOGAF®, standard The Open Group, to sprawdzona metodologia i struktura architektury korporacyjnej stosowana przez wiodące światowe organizacje w celu poprawy efektywności biznesowej.

Jest to najbardziej znany i niezawodny standard architektury korporacyjnej, zapewniający spójne standardy, metody i komunikację między specjalistami ds. Architektury korporacyjnej. Ci profesjonaliści, którzy biegle posługują się podejściem TOGAF, cieszą się większą wiarygodnością w branży, efektywnością pracy i możliwościami kariery. Takie podejście pomaga praktykom uniknąć zamknięcia się w zastrzeżonych metodach, bardziej wydajnie i skutecznie wykorzystywać zasoby oraz osiągać większy zwrot z inwestycji.

Jest to znakomite źródło informacji o kontroli zarządczej i mechanizmach sterowania.

Co proponujemy uprościć i uczynić atrakcyjnym i efektywnym we wdrożeniu pokazujemy w naszym podejściu w podsumowaniu.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Podejście zgodne ze standardem CMMI

CMMI zapewnia zintegrowane ramy dla mechanizmów sterowania, z monitorowaniem w czasie rzeczywistym przez kierownictwo, w celu wdrożenia ciągłego doskonalenia. Zautomatyzowane procesy i narzędzia wspierają mechanizmy sterowania i umożliwiają organizacji szybką ich zmianę w razie potrzeby.

W zależności od rodzaju oceny organizacja może otrzymać ocenę dojrzałości (1-5) lub profil osiągnięć na poziomie umiejętności.

Oceny są zwykle dokonywane z jednego lub więcej następujących powodów:

1. Określenie, jak dobrze procesy organizacji porównują się z najlepszymi praktykami CMMI i zidentyfikowanie obszarów, w których można wprowadzić ulepszenia;
2. Informowanie klientów i dostawców zewnętrznych o tym, jak dobrze procesy organizacji porównują się z najlepszymi praktykami CMMI;
3. Aby spełnić wymagania kontraktowe dla jednego lub więcej klientów.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – CIĄG DALSZY

Według American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) kontrole wewnętrzne mają na celu zapewnienie wystarczającej pewności co do osiągnięcia celów firmy w trzech kluczowych obszarach: wiarygodności sprawozdawczości finansowej, skuteczności i wydajności operacji oraz zgodności z obowiązującymi przepisami i regulacjami.

Niedobór kontroli wewnętrznej występuje, gdy kontrola nie pozwala kierownictwu lub pracownikom na zapobieganie lub wykrywanie i korygowanie nieprawidłowości w odpowiednim czasie.

Parę przykładów w jakich standardach mówi się o kontroli wewnętrznej, kontroli zarządczej i mechanizmach sterowania.

1. Wprowadzenie

Wyjaśnienie pojęć

ArchiMate®, DirecNet®, Making Standards Work®, OpenPegasus®, Platform 3.0®, The Open Group®, TOGAF®, UNIX®, UNIXWARE®, X/Open®, and the Open Brand X® logo are registered trademarks and Boundaryless Information Flow™, Build with Integrity Buy with Confidence™, Dependability Through Assuredness™, EMMM™, FACE™, the FACE™ logo, IT4IT™, the IT4IT™ logo, O-DEF™, O-PAS™, Open FAIR™, Open Platform 3.0™, Open Process Automation™, Open Trusted Technology Provider™, SOSA™, the Open O™ logo, and The Open Group Certification logo (Open O and check™) are trademarks of The Open Group. CMMI®, IPD-CMM®, P-CMM®, SA-CMM®, SCAMPI®, SE-CMM®, and SW-CMM® are registered trademarks of the Software Engineering Institute (SEI), Carnegie Mellon University. COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) and the IT Governance Institute. Energistics® is a registered trademark of Energistics in the United States. FICO® is a registered trademark of Fair Isaac Corporation in the United States and other countries. IEEE® is a registered trademark of the Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. ITIL®, MSP®, PRINCE®, and PRINCE2® are registered trademarks of AXELOS Limited. Java® is a registered trademark of Oracle and/or its affiliates. MDA®, Model-Driven Architecture®, Object Management Group®, OMG®, SysML®, and UML® are registered trademarks and BMM™, BPMN™, Business Motivation Model™, Business Process Modelling Notation™, ITPMF™, IT Portfolio Management Facility™, SPEM™, Systems Modelling Language™, and Unified Modelling Language™ are trademarks of the Object Management Group. Merriam-Webster Collegiate Dictionary® is a registered trademark of Merriam-Webster, Incorporated. OASIS® is a registered trademark of OASIS, the open standards consortium. PMBOK® is a registered trademark of the Project Management Institute, Inc. which is registered in the United States and other nations.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – podsumowanie

Nasze podejście

W naszym podejściu do kontroli zarządczej nie jest konieczne podkreślanie różnic w spojrzeniu na pozycję kontroli wewnętrznej i kontroli zarządczej. W schemacie organizacyjnym firmy zobaczymy ostateczne zrozumienie ról i czytelnie o tym mówimy i pokazujemy „jak?”. Pokazujemy procedury dla całościowego podejścia.

Dla nas istotne jest połączenie tych dwóch rodzajów kontroli, aby dać możliwość holistycznego podejścia do panowania nad bezpieczeństwem finansowym, organizacyjnym, rozwojowym i reputacyjnym organizacji. Cały proces nazywamy kontrolą zarządczą / kontrolą menedżerską, a wyjaśnienia dla użytkowników zawarte są w glosariuszu zamieszczamy w glosariuszu w dodatkowych materiałach szkoleniowych

Chociaż czasami różnice mogą być mylące, kontrola wewnętrzna i kontrola zarządcza mają swoje własne obszary działania, specyficzne podejścia i dobrze zdefiniowane miejsce w schemacie organizacyjnym. Uzupełniają się wzajemnie, przyczyniają się do właściwego funkcjonowania organizacji oraz są skutecznymi narzędziami zarządzania.

DODATKOWE WYJAŚNIENIA – podsumowanie c.d.

Nasze podejście

Regularnie dyrektor generalny (CEO) firmy, czy jednostki administracji publicznej potrzebuje informacji, które umożliwią mu podejmowanie najlepszych decyzji. Aby to zrobić, opiera się na raportach kontrolera zarządzającego. Ten ostatni dostarcza mu niezbędnych informacji finansowych, takich jak źródło przychodów, ich częstotliwość, wydatki itp. Te raporty zarządcze umożliwiają dyrektorowi generalnemu przyjęcie najbardziej odpowiednich decyzji korporacyjnych i uzasadnienie swoich wyborów przed całym zarządem / kolegium/ itp.

I odwrotnie, kontrola wewnętrzna jest całkowicie niezależna od dyrektora generalnego, ponieważ kontroluje błędy i możliwe oszustwa, w tym błędy dyrektora generalnego. Kontrola wewnętrzna zapewnia zgodność z procesami, procedurami, przepisami i standardami. Niezależność kontrolerów wewnętrznych podczas audytów ma zatem ogromne znaczenie. Informują o swoich ustaleniach bezpośrednio właścicieli danego podmiotu / organizacji.

