

*Piotr Rozkrut*

## **KONTROLA WYDATKÓW W RAMACH PROCESU ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W INSTYTUCJI KULTURY NA PRZYKŁADZIE OPERY KRAKOWSKIEJ**

Wprowadzona 26 listopada 1998 roku Ustawa o finansach publicznych nałożyła na podmioty sektora publicznego, w tym na publiczne instytucje kultury, obowiązki o charakterze kontroli finansowej wyrażonej w art. 35a niniejszej ustawy, a mającej na celu takie prowadzenie gospodarki finansowej instytucji, aby zapewnić „przestrzeganie procedur kontroli oraz przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków”. Zasady gospodarki finansowej podmiotów sektora finansów publicznych jednoznacznie określają (art. 26), że „wydatki i rozchody – stanowią nieprzekraczalny limit”. Zaś procedury kontroli mają zabezpieczyć środki publiczne przed nieuprawnionym przekroczeniem limitu wynikającego z rocznego planu finansowego instytucji. Skuteczność stosowania procedur w głównej mierze uzależniona jest od dostępu do informacji o stopniu realizacji planu finansowego. Potwierdzenie, że „zobowiązania wynikające z operacji mieszczą się w planie finansowym” (art. 35.3.), dokonywane na podstawie danych z systemu księgowego ma podstawową wadę: dotyczy wartości historycznej (w niektórych jednostkach opóźnienie przekracza jeden miesiąc), a nie bieżącej. Zatem potwierdzenie stanu faktycznego wymaga dodatkowych operacji, które zwiększają pracochłonność zadań księgowych, lub stosuje się metody uproszczone, dające wyniki szacunkowe. Brak bieżącej informacji finansowej jest nieuprawniony, ale spotykany.

Polskie instytucje kultury na progu nowego stulecia zmagają się nie tylko z przeciwnościami natury obiektywnej i zewnętrznej, lecz również, a może zwłaszcza, z własnym organizmem. Organizacja pracy, dokumentacja prawna, wspomniane systemy księgowe, wszystkie elementy wymagane i potrzebne w działalności osób prawnych, a które nie były związane bezpośrednio z działalnością podstawową instytucji kultury, tworzono przeważnie jedynie jako wymagane uzupełnienie, nie zaś jako spójny system spełniający wymogi nowoczesnego zarządzania. Taki stan umożliwia, co prawda, funkcjonowanie małych organizacji, w większych jednak nie pozwala zaplanować nad spójnością dokumentacji prawnej i finansowej oraz nad prawidłowym obiegiem dokumentów.

Opera Krakowska jest największą instytucją kultury województwa małopolskiego. Zatrudnia blisko 300 pracowników, stałą współpracę utrzymuje z kolejną setką wykonawców artystycznych i technicznych. Realizuje swe zadania w 4 pionach, 9 działach. Funkcjonuje w 10 obiektach. Prowadzi budowę nowej siedziby.

Taki stan jest najlepszą motywacją do wprowadzenia rozwiązań, które zmienią oblicze instytucji oraz usprawnią jej działanie. Jednak możliwości, jakie posiadała Opera jeszcze w roku 2002, nie pozwalały na zastosowanie gotowych rozwiązań. Zarówno warunki organizacyjne, technologiczne, jak i związane z mentalnością wymagały zmian. Przyjęty plan zakładał zakończenie procesu przygotowawczego w roku 2005.

Ostatecznym efektem zmian jest wprowadzenie nowego, spójnego systemu zarządzania instytucją – ustalającego zasady organizacji pracy, odpowiedzialności kierowniczej i pracowniczej, zasady naboru, kryteria i procedury dokonywania pracowniczej oceny okresowej, wyznaczania zadań rocznych – jak również wdrożenie systemu zarządzania wykorzystującego elektroniczny program obiegu dokumentów w firmie.

Aby przedstawić korzyści, jakie płyną dla instytucji z zastosowania takich rozwiązań, zapraszam Państwa do zapoznania się z metodą likwidującą problem przedstawiony we wstępie artykułu.

W Operze Krakowskiej, zarządzanej poprzez *controlling*, funkcjonuje 10 tzw. centrów kosztów, z planem rocznym i bieżącym (układ miesięczny). Za każde centrum w zakresie wykonania planu rzeczowego (katalog zamknięty) i finansowego odpowiada kierownik działu, a za nadzór nad realizacją budżetu – dyrektor odpowiedniego pionu. System ten przy prowadzeniu bieżącego nadzoru w pełni pozwala na realizację zapisów ustawowych. Jednak przy stosowaniu standardowych rozwiązań czas przepływu informacji, jaki można uzyskać dla kontroli wydatków na czterech poziomach zarządzania: dział (centrum kosztów), pion (poziom zastępców dyrektora), księgowość, dyrektor naczelny, powoduje, że precyzyjne informacje o wykonaniu planu docierają do dyrektora naczelnego z miesięcznym opóźnieniem. Dodatkowo ze względu na różnice w systemie zapisów memoriałowych między systemem księgowym a wymagającym kontroli systemem kasowym mogą wprowadzić w błąd, co może dodatkowo skutkować w praktyce brakiem prawidłowego nadzoru.

Zastosowanie rozwiązania elektronicznego, wykorzystującego jedną bazę danych, umożliwi uzyskanie informacji o bieżącej sytuacji finansowej do realizacji kasowego planu wydatków.

Podzielmy zatem proces na dwa etapy: podjęcie decyzji poniesienia kosztu i udokumentowanie poniesienia kosztu z wprowadzeniem do systemu.

O pierwszym decydują pełnomocnictwa oraz poziomy kwotowe uprawnień do podejmowania decyzji, jednak zawsze w ramach posiadanego budżetu bieżącego. Zatem decyzje takie przy prawidłowo prowadzonym nadzorze nie powinny skutkować złamaniem dyscypliny finansów publicznych. Dodatkowo sformalizowany sposób dokonywania zakupów powoduje zwiększenie bezpieczeństwa realizacji budżetu.

O drugim etapie decyduje procedura. Dokument finansowy wpływający na dziennik podawczy jest wprowadzany do systemu i dekretowany do właściwego centrum kosztów. Następnie jest przeprowadzana procedura zatwierdzenia i opisu dokumentu. Właśnie na tym etapie określone są wszystkie niezbędne informacje związane z kwalifikacją kosztu i rozliczenia dotacji. Cały proces, na każdym jego poziomie, dostępny jest elektronicznie, zarówno w podziale na samodzielne dokumenty, jak i realizacje budżetu w zakresie bieżącej eksploatacji, rozliczeń premier czy wydatków inwestycyjnych. Wszystkie dane w systemie są dostępne *on-line*, a ostatecznym efektem obiegu dokumentów jest proces ich księgowania i uruchomienia wypłaty.

Podsumowując, to rozwiązanie nie tylko dostarcza nam prawdziwie bieżącej informacji zarządczej, ale umożliwia dokonywanie kontroli na każdym poziomie akceptacji

każdego dokumentu. Dzięki zastosowaniu procedur korzystających z rozwiązań elektronicznych umożliwiono całkowitą realizację zadań ustawowych.

Opisany w niniejszym artykule przykład praktyki związany jest z wąskim wycinkiem pracy systemu. Obecnie w Operze zrealizowane są następujące zakresy organizacji obiegu dokumentów:

- baza podmiotów współpracujących (dane do korespondencji, według branż, kategorii, opiekunów),
- pisma przychodzące (dostępna treść dokumentu – skan lub format elektroniczny, dekret, umiejscowienie w obiegu, powiązanie z innymi dokumentami, według działów, kategorii, dat),
- pisma wychodzące (szablony, dostępna treść dokumentu, dekret, umiejscowienie w obiegu, powiązanie z innymi dokumentami, korespondencja seryjna),
- umowy (zabezpieczone wzory umów, wprowadzanie formularzowe),
- historia korespondencji (układ tematyczny, według dat, sytuacji w obiegu),
- dokumenty finansowe,
- stan dokumentów w obiegu (dokument zewnętrzny i wewnętrzny),
- karty stanowisk pracy,
- bazy danych: umowy cywilnoprawne, biblioteka.

W przygotowaniu:

- zaliczki,
- projekty i zadania,
- urlopy i delegacje.

Całościowe rozwiązanie, jakie zostało wykorzystane w Operze Krakowskiej, to portfel aplikacji zintegrowanych, opartych na technologii IBM Lotus Notes Domino, wspomagających pięć obszarów zarządzania:

- dokumentami, informacją i ich archiwizacją,
- procesami biznesowymi i przepływami pracy (*workflow*),
- relacjami z klientami (CRM),
- jakością (QM),
- wiedzą (KM).

Opera, realizując politykę tworzenia platformy informatycznej, podjęła współpracę z firmą Macrosoft. Obecnie pracuje na księgowej platformie SKID oraz LINFO – systemie zarządzania kontaktami, projektami i zadaniami (w ramach IBM Lotus Notes Domino).

Rozwiązanie to wybrano z uwagi na pakiet korzyści, zwiększający sprawność i skuteczność funkcjonowania organizacji. Należą do nich (dane wykorzystują prezentację firmy Macrosoft, której dziękuję za udostępnienie materiałów):

- szybki przepływ informacji między różnymi, nawet rozproszonymi geograficznie, działami, grupami i lokalizacjami,
- elastyczność rozwiązania, wynikająca z możliwości konstruowania dowolnych dróg obiegu i wprowadzania informacji,
- automatyzacja obiegu informacji od klientów i partnerów oraz dysponowanie nią wewnątrz firmy,
- integracja przesyłu informacji między zainstalowanymi w firmie systemami informatycznymi,
- dowolny sposób wpływu informacji do firmy: e-mail, faks, poczta papierowa, rozmowa telefoniczna, przeglądarka internetowa,

- dostęp do danych z systemów ERP (np. rozrachunki, sprzedaż – raportowanie bezpośrednio z systemów FK i GM w LINFO),
- możliwość powiązania dokumentów (informacji),
- pełna historia działań użytkowników w systemie,
- szybka i bezpieczna praca z ważnymi dokumentami,
- automatyzacja wprowadzania (skany, faksy) i obiegu informacji,
- uruchamianie obiegu automatycznie lub na żądanie,
- płynna wymiana informacji między różnymi systemami informatycznymi,
- możliwość precyzyjnego określenia uprawnień do dokumentu dla poszczególnych uczestników procesu,
- szybki dostęp do dokumentu źródłowego,
- automatyczne tworzenie archiwum dokumentów,
- pełna historia obiegu informacji i działań poszczególnych użytkowników w systemie.

W planie implementacji systemu LINFO założono, że jego całkowite wdrożenie w Operze Krakowskiej nastąpi do końca 2007 roku. Dalszy jego rozwój może przebiegać jako proces ciągły. Ważne dla instytucji są również jego otwartość oraz dedykowany charakter.