

KONTROLA ZARZĄDCZA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO

redakcja naukowa Bogdan Dolnicki

Bogdan Dolnicki, Magdalena Małecka-Łyszczek
Marek Mączyński

PRAWO W PRAKTYCE

KONTROLA ZARZĄDCZA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO

redakcja naukowa Bogdan Dolnicki

Bogdan Dolnicki, Magdalena Małecka-Łyszczek
Marek Mączyński

PRAWO W PRAKTYCE

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Stan prawny na 1 września 2019 r.

Recenzent

Dr hab. Anna Wierzbica, prof. UŚ

Wydawca

Izabella Małecka

Redaktor prowadzący

Kinga Zajac

Opracowanie redakcyjne i łamanie

Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt okładek serii

Wojtek Kwiecień-Janikowski, Przemek Dębowski

Poszczególne części książki napisali:

Bogdan Dolnicki – rozdz. 1 podrozdz. 1.1; rozdz. 2 podrozdz. 2.1; rozdz. 3 podrozdz. 3.2; rozdz. 4 podrozdz. 4.1; rozdz. 7 podrozdz. 7.6–7.8

Magdalena Małecka-Łyszczek – rozdz. 1 podrozdz. 1.3, 1.4; rozdz. 3 podrozdz. 3.1; rozdz. 4 podrozdz. 4.2; rozdz. 5 podrozdz. 5.1 pkt 5.1.1, 5.1.2, podrozdz. 5.2–5.5; rozdz. 6 podrozdz. 6.1., 6.2 (oprócz pkt 6.2.1); rozdz. 7 podrozdz. 7.1, 7.9

Marek Mączyński – rozdz. 1 podrozdz. 1.2; rozdz. 2 podrozdz. 2.2–2.4; rozdz. 5 pkt 5.1.3, 5.1.4; rozdz. 6 podrozdz. 6.2 pkt 6.2.1; rozdz. 7 podrozdz. 7.2–7.5

Magdalena Małecka-Łyszczek, Marek Mączyński – rozdz. 8 (zakończenie)

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-993-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	9
---------------------	---

Rozdział 1

Zagadnienia wprowadzające	13
1.1. Czynniki służące sprawności działania administracji samorządowej	13
1.2. Kontrola zarządcza – od New Public Management do Governance	37
1.3. Międzynarodowe standardy kontroli zarządczej	66
1.3.3. COSO	66
1.3.2. INTOSAI	70
1.4. <i>Internal Control</i> na poziomie Unii Europejskiej	71

Rozdział 2

Cele kontroli zarządczej	77
2.1. Zgodność działania z prawem	77
2.2. Efektywność	79
2.3. Oszczędność	83
2.4. Terminowość	85

Rozdział 3

Poziomy funkcjonowania kontroli zarządczej	89
3.1. Poziom pierwszy	92
3.1.1. Urząd gminy. Starostwo. Urząd marszałkowski	92
3.1.2. Związek jednostek samorządu terytorialnego	101
3.1.3. Związek metropolitalny	106
3.2. Poziom drugi funkcjonowania kontroli zarządczej	112

3.2.1. Gmina	112
3.2.2. Powiat	116
3.2.3. Województwo samorządowe	120

Rozdział 4

Cele i zadania administracji samorządowej	125
4.1. Pojęcie celu i zadania	125
4.1.1. Zadania gminy	131
4.1.2. Zadania powiatu	134
4.1.3. Zadania samorządu województwa	137
4.2. Planowanie w samorządzie terytorialnym	141

Rozdział 5

Standardy kontroli zarządczej	151
5.1. Środowisko wewnętrzne	153
5.1.1. Przestrzeganie wartości etycznych	154
5.1.2. Kompetencje zawodowe	160
5.1.3. Struktura organizacyjna	165
5.1.4. Delegowanie uprawnień	174
5.2. Cele i zarządzanie ryzykiem	178
5.2.1. Misja	179
5.2.2. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji	185
5.2.3. Identyfikacja ryzyka	191
5.2.4. Analiza ryzyka	196
5.2.5. Reakcja na ryzyko	198
5.3. Mechanizmy kontroli	199
5.3.1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	199
5.3.2. Nadzór	201
5.3.3. Ciągłość działalności	203
5.3.4. Ochrona zasobów	206
5.3.5. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	212
5.3.6. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	219
5.4. Informacja i komunikacja	227
5.4.1. Bieżąca informacja	230

5.4.2. Komunikacja wewnętrzna	231
5.4.3. Komunikacja zewnętrzna	233
5.5. Monitorowanie i ocena	246
5.5.1. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej	247
5.5.2. Samoocena	248
5.5.3. Audyt wewnętrzny	252
5.5.4. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej	258

Rozdział 6

Odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie

kontroli zarządczej	263
6.1. Podmioty odpowiedzialne	263
6.2. Zakres odpowiedzialności	264
6.2.1. Ustawa o naruszeniu dyscypliny finansów publicznych ...	272

Rozdział 7

Najlepsze praktyki, benchmarking i wybrane narzędzia

w kontroli zarządczej	281
7.1. Innowacje w samorządzie	283
7.1.1. Powszechny System Monitorowania Usług Publicznych	285
7.1.2. Program Rozwoju Instytucjonalnego	288
7.2. Wieloletnia prognoza finansowa	292
7.3. Budżet zadaniowy	298
7.4. Budżet partycypacyjny	303
7.5. Możliwości adekwatnego adaptowania planu, sprawozdania i oświadczenia o stanie kontroli zarządczej przez jednostki samorządu terytorialnego	310
7.6. Raport o stanie gminy	320
7.7. Raport o stanie powiatu	325
7.8. Raport o stanie województwa	326
7.9. Wspólna obsługa	328

Rozdział 8

Zakończenie	331
--------------------------	------------

Bibliografia	337
---------------------------	------------

WYKAZ SKRÓTÓW

Akty prawne

- EKSL – Europejska Karta Samorządu Lokalnego, sporządzona w Strasburgu 15.10.1985 r. (Dz.U. z 1994 r. Nr 124, poz. 607 ze zm.)
- komunikat nr 3 – komunikat nr 3 Ministra Finansów z 16.02.2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF Nr 2, poz. 11)
- komunikat nr 6 – komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6.12.2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz.Urz. MF poz. 56)
- komunikat nr 23 – komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF Nr 15, poz. 84)
- komunikat w sprawie standardów audytu – komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z 12.12.2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MRiF poz. 28)
- Konstytucja RP – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.)
- k.p. – ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 ze zm.)
- k.p.a. – ustawa z 14.06.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 2018 r. poz. 2096 ze zm.)
- Polska 2030 – uchwała nr 16 Rady Ministrów z 5.02.2013 r. w sprawie przyjęcia Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności (M.P. z 2013 r. poz. 121)

RODO	– rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27.04.2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.Urz. UE L 119, s. 1, ze zm.)
rozporządzenie w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności	– rozporządzenie Rady Ministrów z 12.04.2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2247)
rozporządzenie w sprawie wzoru oświadczenia u.f.p.	– rozporządzenie Ministra Finansów z 2.12.2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. Nr 238, poz. 1581) – ustawa z 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.)
u.o.n.d.f.	– ustawa z 17.12.2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1440 ze zm.)
u.p.s.	– ustawa z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2019 r. poz. 1282)
u.rach.	– ustawa z 29.09.1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2019 r. poz. 351 ze zm.)
u.s.g.	– ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2019 r. poz. 506 ze zm.)
u.s.p.	– ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2019 r. poz. 511 ze zm.)
u.s.w.	– ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2019 r. poz. 512 ze zm.)
u.z.k.	– ustawa z 26.04.2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2019 r. poz. 1398)
u.z.m.w.ś.	– ustawa z 9.03.2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim (Dz.U. poz. 730)
u.z.p.p.r.	– ustawa z 6.12.2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2019 r. poz. 1295)

Czasopisma i zbiory orzeczeń

OSNC	– Orzecznictwo Sądów Polskich. Izba Cywilna
OSNP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
OSP	– Orzecznictwo Sądów Polskich
OTK	– Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego
OTK-A	– Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, Seria A
PiP	– Państwo i Prawo
RPEiS	– Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny
ST	– Samorząd Terytorialny

Inne skróty

JST	– jednostka samorządu terytorialnego
NIK	– Najwyższa Izba Kontroli
NPM	– nowe publiczne zarządzanie (New Public Management)
NSA	– Naczelny Sąd Administracyjny
SN	– Sąd Najwyższy
TK	– Trybunał Konstytucyjny
WPF	– wieloletnia prognoza finansowa
WSA	– wojewódzki sąd administracyjny

Rozdział 1

ZAGADNIENIA WPROWADZAJĄCE

1.1. Czynniki służące sprawności działania administracji samorządowej

Współczesna administracja publiczna podlega ciągłym i szybkim zmianom. Proces ten nabrał charakteru dynamicznego zwłaszcza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Powszechnym zjawiskiem jest ustawiczne dostosowywanie administracji publicznej do zachodzących zmian – zewnętrznych (np. globalizacja), jak i wewnętrznych – do pojawiających się nowych zadań. „Stałym zadaniem publicznym staje się ciągle polepszanie jakości i skuteczności zarządzania sprawami publicznymi, publicznymi finansami i majątkiem publicznym. Dzieje się tak także i z tego powodu, że od poziomu administracji publicznej może być zależna jakość funkcjonowania państwa jako całości oraz rozwój poszczególnych dziedzin jak i regionów”¹. Zwykle uzasadnieniem reformowania struktury i funkcjonowania administracji było dążenie do podniesienia stopnia sprawności jej działania. Skoro jednak proces taki powtarza się co pewien czas, można wnosić, iż w dalszym ciągu administracja nie osiągnęła stanu doskonałości².

¹ T. Rabska, *Wyzwania administracji publicznej w świetle integracji z Unią Europejską* [w:] *Profesjonalizm w administracji publicznej*, red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, Białystok 2004, s. 56.

² Na ten temat M. Stefaniuk, J. Szreniawski, *Główne reformy administracyjne w Polsce w latach 1989–2009* [w:] *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Bociowi*, red. J. Supernat, Wrocław 2009, s. 669 i n.

Należy zgodzić się z tezą, iż wartością administracji, jej organizacji czy metod działania, a także przepisów regulujących jej funkcjonowanie i kompetencje jest stałość³. Co za tym idzie, cechą administracji publicznej jest również jej sformalizowanie. Ustrój administracji publicznej, treść i środki jej działania oraz procedury regulowane są przepisami prawa powszechnie obowiązującego. W literaturze opisywane są dwa skrajne modele formalizacji administracji publicznej. Model formalizacji statycznej zakłada względną trwałość rozwiązań, przewidziany jest dla otoczenia charakteryzującego się jednorodnością i małym natężeniem zmian. Z kolei model formalizacji dynamicznej zakłada zmienność otoczenia. Formalizacja w tym znaczeniu polega na dostosowywaniu ustroju i sposobów funkcjonowania administracji publicznej do zmieniających się warunków otoczenia – cywilizacyjnego, społecznego, politycznego i gospodarczego⁴. Jednakże niezbędne jest dostosowywanie organizacji i funkcjonowania administracji publicznej do zmieniających się potrzeb społecznych. Stąd też konieczność dokonywania reform administracji publicznej.

Przedmiotem reform jest „administracja publiczna rozumiana jako wyodrębniona strukturalnie i funkcjonalnie oddzielona od rządzenia część władzy wykonawczej państwa prawnego, mająca zasadniczo dualistyczny charakter – składające się z jednolitej, scentralizowanej administracji rządowej oraz pluralistycznej, zdecentralizowanej administracji samorządowej”⁵. Różne mogą być jednak kryteria oceny tej administracji, a co za tym idzie – czynniki służące jej reformowaniu⁶. Na potrzeby niniejszego opracowania rozważania ograniczono wyłącznie do elementów prakseologicznych.

³ J. Szreniawski, *Wybrane zagadnienia reorganizacji i zmian w administracji publicznej* [w:] *Jakość administracji publicznej*, red. J. Łukasiewicz, Rzeszów 2004, s. 440.

⁴ J. Łukasiewicz, *Zasada organizacyjnej elastyczności aparatu administracji publicznej*, Warszawa 2006, s. 126; M. Stefaniuk, *Działanie administracji publicznej w ujęciu nauk administracyjnych*, Lublin 2009, s. 172–185.

⁵ W. Miemieć, M. Miemieć, *Reformowanie administracji publicznej* [w:] *Między tradycją a przyszłością...*, s. 485.

⁶ Na ten temat Z. Leoński, *Kryteria ocen administracji publicznej w naukach administracji* [w:] *Jakość administracji...*, s. 235 i n.

Problematyka sprawności działania administracji publicznej stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko nauk prawnych, ale i teorii organizacji i zarządzania, prakseologii czy nauki administracji⁷. Zazwyczaj jednak zagadnienia te omawiane były osobno i ze specyficznego dla danej nauki punktu widzenia⁸.

Pojęcie sprawności działania, mimo że często używane, nie jest zbyt precyzyjnie definiowane, co prowadzi w efekcie do podkładania pod nie różnych treści, różnych znaczeń⁹.

Sprawność jest przede wszystkim kategorią prakseologiczną. Nauka ta definiuje ją za pomocą wielu cech. Sprawne działanie musi przede wszystkim być skuteczne i ekonomiczne, a ponadto korzystne, energiczne, dokładne, proste, śmiałe lub ostrożne i czyste¹⁰. Wymienione walory dotyczą trzech aspektów sprawności, tj. efektów działania, sposobu działania oraz oceny całości działania. Warto przy tym wskazać

⁷ Por. zwłaszcza J. Supernat, *Odesłanie do zasad prakseologicznych w prawie administracyjnym*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” No 763, Prawo CXXVII, Wrocław 1984; A. Błaś, J. Boć, J. Jęzewski, *Administracja publiczna*, Wrocław 2003; Z. Leoński, *Nauka administracji*, Warszawa 2004, s. 151 i n.; E. Knosala, L. Zacharko, A. Matan, *Nauka administracji*, Kraków 1999; J. Szreniawski, *Wstęp do nauki administracji*, Lublin 2000; *Administracja publiczna. Zagadnienia wstępne*, red. A. Pawłowska, Lublin 1999.

⁸ Zwraca na to uwagę J. Łukasiewicz, *Natura jakości administracji publicznej* [w:] *Jakość administracji...*, s. 243 i n.

⁹ Zwracają na to uwagę J. Łukasiewicz, K. Kłosowska, *Uwarunkowania sprawności działania administracji samorządowej – aspekty teoretyczne i praktyczne* [w:] *Sprawność działania administracji samorządowej*, red. E. Ura, Rzeszów 2006, s. 355, pisząc: „Po pierwsze termin i zjawisko «sprawność» nie jest natury prawnej – jest to kategoria prakseologii i w konsekwencji nauk o zarządzaniu w szerokim tego słowa rozumieniu. Po drugie na gruncie nauk prawnych i w języku praktyki termin ten jest pełen niejednoznaczności. Sposób jego używania sprawia wrażenie jakby intuicyjnego jego rozumienia przy równoczesnych trudnościach jego precyzowania. Po trzecie w praktyce, ale również po części w niektórych ujęciach naukowych, występuje fetyszyzacja wybranych determinantów sprawności będąca rezultatem poszukiwań «klucza do sukcesu», efektywnej drogi do sprawności”.

¹⁰ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1982; T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970, s. 129 i n.; *Encyklopedia organizacji i zarządzania PWE*, Warszawa 1981, s. 484; J. Bloch, Z. Leoński, E. Talejko, *Wstęp do teorii organizacji i kierownictwa*, Poznań 1978, s. 70–71; J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970, s. 349.

na ogólne znaczenie podstawowych składników sprawności, jakimi są: skuteczność działania – polegająca na osiągnięciu założonego celu; ekonomiczność działania (zwana też gospodarnością) – istota jej zamyka się w świadomym bilansowaniu celowych nakładów z osiąganymi skutkami; korzystność – w rozumieniu uwzględnienia wszystkich, tak zamierzonych, jak i niezamierzonych elementów skutku i kosztu¹¹. Składające się z przedstawionych elementów pojęcie sprawności bywa, za Kotarbińskim, rozumiane:

- 1) w sensie syntetycznym (generalnym) jako ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech, przy czym o stopniu sprawności decyduje zarówno ilość, jak i nasilenie ich w działaniu;
- 2) w sensie uniwersalnym jako każdy z walorów dobrej roboty z osobna¹².

Spotykamy również inne definicje pojęcia sprawności, które jednak zazwyczaj traktują jako punkt wyjścia ujęcie sprawności w podanym znaczeniu. Na przykład J. Zieleniewski konstruuje kategorię sprawności w sensie ogólnym. Polega ona na uznaniu za sprawne tego działania, które charakteryzując się skutecznością, korzystnością i ekonomicznością, ma ponadto inną dodatnią cechę decydującą o maksymalnym powodzeniu w konkretnych okolicznościach¹³. Ten sam autor posługuje się również kategoriami sprawności rzeczywistej¹⁴ i sprawności w sensie metodologicznym¹⁵. Pierwsze z tych pojęć kładzie nacisk na dostosowanie kryteriów sprawności do sytuacji rzeczywistej, drugie zaś na wykorzystaniu wszystkich, zgodnych z aktualnym stanem wiedzy, środków i metod usprawniających działanie, bez względu na to, czy pożądany skutek rzeczywiście nastąpił, czy też nie mógł nastąpić

¹¹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1978, s. 255.

¹² Tak T. Pyszczolowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978, s. 255.

¹³ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 303.

¹⁴ „Działanie było rzeczywiście sprawne, gdy w rzeczywistości odpowiadało właściwym w danej sytuacji kryteriom sprawności” – J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 305.

¹⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 305.

Bogdan Dolnicki – profesor zwyczajny doktor habilitowany nauk prawnych; kierownik Katedry Prawa Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach; radca prawny; autor ponad dwustu prac naukowych z zakresu prawa administracyjnego i prawa samorządu terytorialnego.

Magdalena Małecka-Łyszczek – doktor habilitowany nauk prawnych, adiunkt w Katedrze Prawa Administracyjnego i Zamówień Publicznych na Wydziale Finansów i Prawa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; w latach 2013–2014 ekspert ds. diagnozy miejsca kontroli zarządczej w metodzie Programu Rozwoju Instytucjonalnego ze strony Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej w projekcie „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”.

Marek Mączyński – doktor habilitowany nauk prawnych, doktor nauk humanistycznych; profesor nadzwyczajny w Katedrze Prawa Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Jagiellońskiego; swoje zainteresowania badawcze i naukowe koncentruje wokół prawa samorządu terytorialnego, nauki o administracji, administracji bezpieczeństwa i porządku publicznego, bezpieczeństwa lokalnego.

Książka omawia najistotniejsze zagadnienia kontroli zarządczej w strukturach samorządu terytorialnego, w tym m.in.:

- cele kontroli zarządczej oraz mierniki poziomu ich osiągnięcia,
- poziomy funkcjonowania kontroli zarządczej,
- cele i zadania poszczególnych jednostek administracji samorządowej – ich planowanie oraz wyznaczanie,
- obszary kontroli zarządczej,
- podmioty odpowiedzialne za wdrożenie oraz funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej oraz zakres tej odpowiedzialności,
- najlepsze praktyki z zakresu kontroli zarządczej, benchmarking oraz wybrane narzędzia analizowanego typu kontroli (wieloletnia prognoza finansowa, budżet zadaniowy, budżet partycypacyjny, adekwatne adaptowanie planu, sprawozdania i oświadczenia o stanie kontroli zarządczej składane przez jednostki samorządu terytorialnego, a także raporty o stanie gminy/powiatu/województwa oraz wspólna obsługa).

Książka jest przeznaczona dla radców prawnych, pracowników administracji rządowej i samorządowej oraz przedstawicieli zawodów prawniczych wspierających ich działalność. Będzie cennym źródłem wiedzy dla osób podejmujących aktywne działania w obszarach objętych kontrolą zarządczą.



ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45

ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL

WWW.PROFINFO.PL

ISBN 978-83-8160-993-7



CENA 129 ZŁ (W TYM 5% VAT)