

**KWARTALNY BIULETYN
MINISTERSTWA FINANSÓW**

Nr 4 (17)/2015

PR 19353

**KONTROLA ZARZĄDCZA
W JEDNOSTKACH
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

SPIS TREŚCI:

SŁOWO WSTĘPNE	2
WYMOGI STAWIANE SYSTEMOM ZARZĄDZANIA I KONTROLI SŁUŻĄCYM DO WDROŻENIA ŚRODKÓW UNIJNYCH W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ 2014-2020	3
PODSUMOWANIE PROJEKTU „SYSTEMOWE WSPARCIE PROCESÓW ZARZĄDZANIA W JST”	8
INTERESUJĄCE PUBLIKACJE NA STRONIE INTERNETOWEJ MINISTERSTWA FINANSÓW	15
OD REDAKCJI	18

tel.: 22 694 42 42

fax: 22 694 47 41

e-mail:

Sekretariat.PW@mf.gov.pl

www.mf.gov.pl

Ministerstwo Finansów/
Działalność/ Finanse
publiczne/Kontrola zarządcza
i audyt wewnętrzny

DEPARTAMENT POLITYKI WYDATKOWEJ

WARSZAWA, STYCZEŃ 2016

SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni Państwo,

dziękujemy za zainteresowanie *Biuletynem Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego*, o którym świadczą regularnie wpływające nowe zamówienia oraz rosnąca liczba wyświetleń na stronie internetowej Ministerstwa Finansów. Staramy się, aby tematy poruszane na łamach naszej publikacji łączyły w sobie niezbędną wiedzę oraz praktyczne wskazówki, pomocne w poprawie zarządzania w sektorze publicznym.

Wykorzystanie środków unijnych w nowej perspektywie finansowej wskazywane jest jako niezwykle istotne dla rozwoju samorządu terytorialnego¹. Temat ten był już poruszony w ostatnim Biuletynie, jednak powróciliśmy do tych zagadnień przedstawiając tym razem interpretację wymogów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 w stosunku do systemów zarządzania i kontroli z perspektywy Instytucji Audytowej, pełniącej rolę niezależnego podmiotu audytowego odpowiedzialnego za przeprowadzenie audytu desygnacyjnego. Spełnienie kryteriów zawartych w ww. rozporządzeniu nie ogranicza się do utworzenia odpowiednich rozwiązań na etapie uzyskania desygnacji, ale również na zapewnieniu ich funkcjonowania, co podlega późniejszemu monitoringowi przeprowadzanemu przez organ udzielający desygnacji.

Na łamach Biuletynu promujemy również inicjatywy podejmowane w celu poprawy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Jedną z nich jest projekt „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst”. Pisaliśmy już o metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI), która została udoskonalona i przetestowana w ramach tego projektu². Tym razem, w związku z zakończeniem działań projektowych, chcielibyśmy przedstawić podsumowanie wszystkich produktów i wydanych publikacji oraz wskazać ich powiązanie z poszczególnymi elementami kontroli zarządczej.

Oczywiście, jak zawsze, zachęcamy Państwa do odwiedzania naszej strony internetowej oraz lektury zamieszczanych tam opracowań i informacji.

Katarzyna Szarkowska

Redaktor Naczelny

¹ Temat ten był podejmowany wielokrotnie m.in. podczas paneli dyskusyjnych w ramach XIII Forum Samorządowego w Katowicach (<http://www.samorzadoweforum.pl/>).

² O metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego uwzględniającej ocenę kontroli zarządczej pisaliśmy w Biuletynie Nr 3 (8)/2013 oraz Nr 3(16)/2015.

WYMOGI STAWIANE SYSTEMOM ZARZĄDZANIA I KONTROLI SŁUŻĄCYM DO WDROŻENIA ŚRODKÓW UNIJNYCH W PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ 2014-2020



Perspektywa finansowa 2014-2020 jest trzecią perspektywą, w ramach której Polska otrzymała środki z budżetu Unii Europejskiej. Kwota, którą przeznaczono dla Polski w tym okresie programowania to 82,5 mld euro, które zostaną zainwestowane w zwiększenie konkurencyjności polskiej gospodarki, poprawę spójności społecznej i terytorialnej kraju oraz w podnoszenie sprawności i efektywności administracji³.

Właściwe wdrażanie środków unijnych mają zapewnić odpowiednio ustanowione systemy zarządzania i kontroli (SZiK) dla poszczególnych programów operacyjnych.

PODSTAWY PRAWNE

Ogólne zasady dotyczące wymogów w stosunku do systemów zarządzania i kontroli zostały zdefiniowane w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013. Zgodnie z art. 72 ww. rozporządzenia ustanowione systemy zarządzania i kontroli zapewniają:

- określenie funkcji poszczególnych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie i kontrolę oraz podział funkcji w obrębie każdej z nich;
- zgodność z zasadą rozdzielności funkcji pomiędzy tymi podmiotami i w ich obrębie;
- funkcjonowanie procedur dla zapewnienia poprawności i prawidłowości deklarowanych wydatków;
- systemy komputerowe służące prowadzeniu księgowości, przechowywaniu i przekazywaniu danych finansowych i danych na temat wskaźników, dla celów monitorowania i sprawozdawczości;
- systemy sprawozdawczości i monitorowania, w przypadku gdy podmiot odpowiedzialny za zarządzanie programem powierza wykonywanie zadań innemu podmiotowi;
- rozwiązania w zakresie audytu funkcjonowania systemów zarządzania i kontroli;
- systemy i procedury w celu zapewnienia właściwej ścieżki audytu;
- zapobieganie nieprawidłowościom, w tym nadużyciom finansowym, oraz ich wykrywanie i korygowanie, oraz odzyskiwanie kwot nienależnie wypłaconych wraz z odsetkami z tytułu zwrotu tych kwot po terminie.

³ Źródło: strona internetowa www.mir.gov.pl.

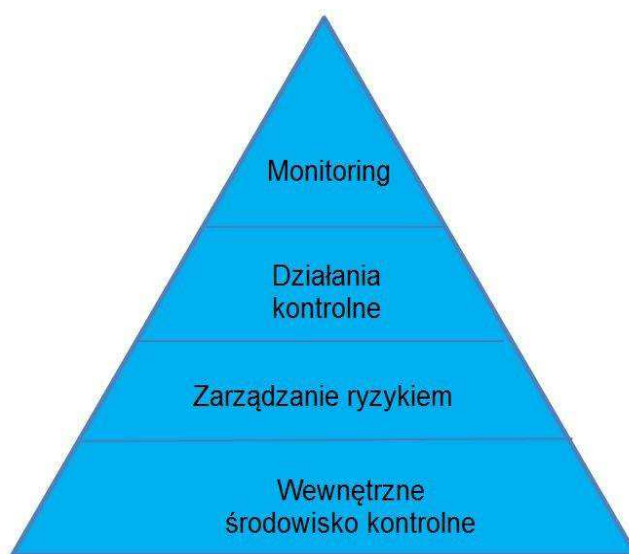
W wyżej cytowanym rozporządzeniu (załącznik XIII) określono również kryteria desygnacji (dotyczące Funduszy Polityki Spójności oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego), które musi spełnić Instytucja Zarządzająca (IZ) i Instytucja Certyfikująca (IC) przed przedłożeniem Komisji Europejskiej (KE) pierwszego wniosku o płatność okresową. IZ i IC mogą delegować realizację zadań innym podmiotom, jednakże nie zwalnia to ich od ostatecznej odpowiedzialności przed KE.

WYMOGI DESYGNACYJNE – WYMOGI WOBEC SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA I KONTROLI

Ustanowione na szczeblu unijnym kryteria desygnacji, tj. wymogi stawiane systemom zarządzania i kontroli dla zadań realizowanych przez IZ i IC, dotyczą następujących obszarów⁴:

- 1) wewnętrznego środowiska kontrolnego,
- 2) zarządzania ryzykiem,
- 3) działań związanych z zarządzaniem i kontrolą⁵,
- 4) monitorowania.

Zatem, systemy zarządzania i kontroli winny być ustanowione z uwzględnieniem powyższych obszarów, które odpowiadają elementom modelu kontroli wewnętrznej COSO⁶.



Rysunek: W oparciu o model COSO – piramida przedstawiająca 4 obszary kontroli wewnętrznej

⁴ Obszary te są spójne z 4 grupami standardów kontroli zarządczej (środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, monitorowanie i ocena). Wśród wskazanych obszarów nie ma bezpośredniego odniesienia do 5 grupy standardów KZ – informacja i komunikacja – przypis Redakcji.

⁵ W standardach kontroli zarządczej określone jako mechanizmy kontroli – przypis Redakcji.

⁶ „Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa” opracowana przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – tzw. model COSO.

Potwierdzeniem spełniania przez IZ i IC kryteriów desygnacji jest audyt desygnacyjny przeprowadzony przez niezależny podmiot audytowy⁷. Na podstawie wyników badania niezależnego podmiotu audytowego minister właściwy do spraw rozwoju regionalnego podejmuje decyzję o udzieleniu desygnacji instytucjom ustanowionym w systemie zarządzania i kontroli⁸.

Komisja Europejska wydała również wytyczne dla państw członkowskich dotyczące procedury desygnacji, które są praktycznymi wskazówkami dla IZ/IC, jak systemy zarządzania i kontroli powinny być zaprojektowane, oraz określają zakres audytu desygnacyjnego. Należy dodać, iż audyt desygnacyjny to identyczne zadanie jak audyt zgodności realizowany na początku perspektywy finansowej 2007-2013, którego celem również było potwierdzenie spełniania przez ustanowiony SZiK warunków zapewniających prawidłową realizację programu operacyjnego.

Jak wspomniałem powyżej, kryteria desygnacyjne zostały podzielone na cztery obszary, w ramach których zdefiniowano warunki dla SZiK.

WEWNĘTRZNE ŚRODOWISKO KONTROLNE

W ramach Wewnętrznego Środowiska Kontrolnego (WŚK) należy zapewnić odpowiednią strukturę organizacyjną obejmującą funkcje IZ i IC, jak również odpowiedni podział zadań IZ i IC. Istotną zmianą w stosunku do poprzedniej perspektywy finansowej jest możliwość pełnienia przez IZ również funkcji IC, jednakże rozdzielnosc zadań IZ i IC musi być jasno określona w strukturze organizacyjnej i zapewniona w praktyce (w pewnym uproszczeniu można przyjąć, iż osoba realizująca zadania IZ nie realizuje zadań IC i odwrotnie). W obszarze WŚK zdefiniowano również wymogi dotyczące delegowania zadań do instytucji pośredniczących (IP). Formalnie muszą być określone zadania i obowiązki IP, jak również zapewniony właściwy przepływ informacji pomiędzy IZ i IP (w Polsce IC nie deleguje zadań). IZ przed delegowaniem zadań musi się upewnić, czy IP dysponuje odpowiednimi warunkami do realizacji powierzonych zadań. W niniejszym obszarze określono również wymogi w zakresie raportowania i monitorowania nieprawidłowości oraz zasobów ludzkich.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Kolejnym obszarem SZiK jest obszar Zarządzanie Ryzykiem (ZR), w ramach którego postawiono wymóg wykonywania przez IZ/IC działań w zakresie zarządzania ryzykiem. W instytucji muszą istnieć procedury zapewniające przeprowadzanie oceny ryzyka (określające, kto odpowiada za przeprowadzenia analizy ryzyka i jakich obszarów ona dotyczy, oraz identyfikację czynników ryzyka, w tym w zakresie nadużyć finansowych) a także, że ocena jest wykonywana regularnie i każdorazowo w przypadku istotnych zmian w systemie. Jednocześnie procedury muszą zapewniać, że wyniki analizy ryzyka będą skutkować odpowiednim planem działań a efekty wdrożonego planu działań będą oceniane. Działania dotyczące zarządzania ryzykiem można uznać za standardowe

⁷ Zgodnie z art. 13 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 funkcję niezależnego podmiotu audytowego pełni Instytucja Audytowa, którą jest Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej.

⁸ Art. 16 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.

w dojrzałych organizacjach, teraz przepisy unijne jednoznacznie wskazują również na konieczność ich stosowania w odniesieniu do perspektywy finansowej 2014-2020.

DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM I KONTROLĄ

W obszarze Działania Związane z Zarządzaniem i Kontrolą (DZZK) kryteria zostały zdefiniowane w podziale na działania IZ i IC. **Procedury kontrolne IZ** muszą obejmować procesy w zakresie:

- przyjmowania wniosków o dotacje, ich ocenę oraz wybór wniosków do dofinansowania,
- weryfikacji administracyjnych oraz kontroli na miejscu operacji,
- rozpatrywania wniosków o refundację i zatwierdzania płatności,
- zapewnienia, że beneficjenci prowadzą oddzielny system księgowy/kod księgowy dla wszystkich transakcji związanych z operacją,
- zachowania właściwej ścieżki audytu i systemu archiwizacji,
- informowania beneficjentów o warunkach przyznania dofinansowania.

Powyższe procedury kontrolne były również wymagane w perspektywie finansowej 2007-2013. Wymagany był również system informatyczny służący do gromadzenia, rejestracji i przechowywania danych dotyczących dofinansowanych operacji. System ten musiał spełniać międzynarodowe standardy w zakresie bezpieczeństwa. W bieżącej perspektywie finansowej taki system jest również wymagany, jednak od 1 stycznia 2016 r. ma on dodatkowo umożliwiać elektroniczną wymianę danych pomiędzy instytucjami ustanowionymi w systemie oraz beneficjentem. Ma to związek z tym, że KE w nowej perspektywie finansowej kładzie duży nacisk na kwestie dotyczące gromadzenia i monitorowania przez IZ danych w zakresie wskaźników produktu i rezultatu.

Całkowicie nowe wymogi dotyczą natomiast procedur w zakresie skutecznych i adekwatnych środków zwalczania nadużyć finansowych⁹, procedur w zakresie sporządzania deklaracji zarządczej oraz rocznego podsumowania audytów i kontroli.

Jeśli chodzi o pierwszy wymóg, to procedury zwalczania nadużyć finansowych powinny obejmować następujące procesy:

- analizę ryzyka (przegląd działań pomocowych pod kątem wystąpienia ryzyka nadużycia finansowego);
- zapobieganie (ustanowienie mechanizmów, które ograniczą wystąpienie ryzyka dot. nadużyć finansowych);
- wykrywanie (kontrole zarządzania / dochodzenie);
- korygowanie (wyegzekwowanie nienależnie wypłaconej kwoty od beneficjenta, skorygowanie deklaracji do KE, działania usprawniające – identyfikacja nowych czerwonych flag).

Pracownicy instytucji powinni być objęci szkoleniami podnoszącymi świadomość występowania nadużyć finansowych. W instytucjach zaangażowanych w udzielanie dofinansowania powinny istnieć procedury dotyczące procesu sygnalizowania/ujawniania nieprawidłowości (na przykład w zakresie przekazywania

⁹ Nadużycie finansowe jest specyficznym rodzajem nieprawidłowości, polegającym na celowym/zamierzonym działaniu podmiotu gospodarczego w celu uzyskania nienależnych środków.

informacji o nadużyciach finansowych/działaniach korupcyjnych do niezależnego zewnętrznego punktu kontaktowego). Dodatkowo powinny być opracowane odpowiednie przepisy/zasady w celu ochrony sygnalistów przed sankcjami wewnętrznymi, w przypadku dokonania zgłoszenia nadużycia finansowego/działania korupcyjnego.

Drugi nowy wymóg w obszarze DZZK dotyczy procedur w zakresie sporządzania deklaracji zarządczej oraz rocznego podsumowania audytów i kontroli. IZ jest zobowiązana ustanowić procedury, które zapewnią sporządzenie w określonym terminie rzetelnej i wiarygodnej (opartej o wiarygodne informacje) deklaracji zarządczej oraz rocznego podsumowania audytów i kontroli (które towarzyszy deklaracji zarządczej i jest również podstawą jej wydania). W deklaracji zarządczej kierownictwo IZ oświadcza m.in. że roczne zestawienie wydatków jest prawidłowe, kompletne i rzetelne, wydatki ujęte w ww. rocznym zestawieniu poniesiono na określony cel, zgodnie z zasadą należytego zarządzania finansowego oraz system zarządzania i kontroli gwarantuje legalność i prawidłowość poniesionych wydatków. W deklaracji musi się również znaleźć oświadczenie dotyczące wiarygodności wskaźników realizacji programu operacyjnego oraz skuteczności środków zwalczania nadużyć finansowych.

Oddzielnie w obszarze DZZK zostały zdefiniowane **procedury kontrolne IC**, które mają zapewnić:

- poświadczanie składanych do KE wniosków o płatność okresową,
- właściwą ścieżkę audytu poprzez prowadzenie w formie elektronicznej dokumentacji księgowej, w tym kwot podlegających odzyskaniu, kwot odzyskanych i kwot wycofanych w odniesieniu do każdej operacji,
- otrzymywanie przez IC wyników przeprowadzonych kontroli i audytów przez IZ i Instytucję Audytową (IA).

W związku z przyjęciem przez KE procedury rocznego rozliczania rachunków, nowym procesem w stosunku do poprzedniej perspektywy finansowej jest obowiązek sporządzania przez IC rocznego zestawienia wydatków i poświadczenia jego prawdziwości, kompletności i rzetelności oraz potwierdzenia, że deklarowane wydatki są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa.

MONITOROWANIE

Ostatnim obszarem jest Monitorowanie (M), które obejmuje w przypadku IZ procedury wspierające prace Komitetu Monitorującego oraz procedury sporządzania i przedkładania KE rocznych i końcowych sprawozdań z wdrażania. Natomiast w przypadku IC muszą zostać ustanowione procedury zapewniające monitorowanie wyników kontroli zarządczych oraz wyników audytów IA, przed przedłożeniem do KE wniosków o płatność.

Spełnianie kryteriów akredytacyjnych podlega monitorowaniu przez organ udzielający desygnacji, wykorzystując m.in. sprawozdania IA, która w ramach przeprowadzonego audytu systemu weryfikuje m.in. spełnianie przez IZ/IC kryteriów desygnacji.

ROLA I ZADANIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

W związku z wdrażaniem nowej perspektywy finansowej mogą się pojawić dodatkowe zadania (w związku z oczekiwaniami kierownictwa instytucji) dla komórek audytu wewnętrznego w IZ/IC.

Dodatkowe zadania audytowe mogą dotyczyć nowych procesów realizowanych przez IZ/IC, tj. oceny:

- procedur w zakresie skutecznych i adekwatnych środków zwalczania nadużyć finansowych;
- procedur w zakresie sporządzania deklaracji zarządczej oraz rocznego podsumowania audytów i kontroli;
- procedur dotyczących gromadzenia i monitorowania danych w zakresie wskaźników produktu i rezultatu;
- procedur sporządzania przez IC rocznego zestawienia wydatków i poświadczenia jego prawdziwości, kompletności i rzetelności oraz potwierdzenia, że deklarowane wydatki są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa.

Audyt wewnętrzny może być również zaangażowany w ramach czynności doradczych np. w proces sporządzania analizy ryzyka, lub w szkolenia upowszechniające wiedzę pracowników dotyczącą przeciwdziałania nadużyciom finansowym.

Ryszard Kogut: Zastępca Dyrektora w Departamencie Ochrony Interesów Finansowych Unii Europejskiej Ministerstwa Finansów. Od 2005 roku zajmuje się audytem środków unijnych zarówno w obszarze polityki spójności jak i wspólnej polityki rolnej. Realizował i nadzoruje audyty systemu i audyty operacji, jak również audyt zgodności i audyt desygnacyjny. Certyfikowany audytor (CGAP i CIA).

PODSUMOWANIE PROJEKTU „SYSTEMOWE WSPARCIE PROCESÓW ZARZĄDZANIA W JST”

W procesie doskonalenia systemu zarządzania warto sięgnąć do sprawdzonych narzędzi i doświadczeń innych jednostek, zebranych np. w ramach udziału w projektach współfinansowanych ze środków UE. Jedną z takich inicjatyw, kierowanych do jednostek samorządu terytorialnego, był projekt pn. *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST*¹⁰, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu V, Działanie 5.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki¹¹.

¹⁰ Dalej jako: Projekt SWPZ.

¹¹ Projekt SWPZ był realizowany w okresie od 1 marca 2013 r. do 30 listopada 2015 r. przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w partnerstwie z trzema uczelniami: Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Uniwersytetem Łódzkim oraz Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim. Od dnia 16 listopada 2015 r. komórki odpowiedzialne za realizację projektu zostały włączone do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (dalej jako: MSWiA).

Celem projektu było podniesienie jakości wykonywania zadań publicznych przez JST poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo-ekspertskiego służącego modernizacji procesów zarządzania.

W ostatnim numerze *Biuletynu*¹² została przedstawiona metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego oraz doświadczenia zdobyte w zakresie wykorzystania tej metody do samooceny kontroli zarządczej w JST.



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

Niniejszą publikacją chcielibyśmy zachęcić Państwa do zapoznania się z produktami stanowiącymi efekt Projektu SWPZ oraz wykorzystania w swojej praktyce doświadczeń zebranych podczas jego realizacji. Poniższy materiał prezentuje poszczególne zadania Projektu SWPZ oraz powiązanie produktów zadań z kontrolą zarządczą. Wskazano także tytuły publikacji wydanych w ramach poszczególnych zadań.

Szersze podsumowanie projektu oraz usystematyzowaną informację na temat poszczególnych zadań i ich produktów znajdą Państwo w opracowaniu „Produkty projektu systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego a kontrola zarządcza”. Opracowanie to stanowi syntezę wiedzy i doświadczeń dotyczących kontroli zarządczej pozyskanych w trakcie realizacji projektu¹³. Niniejszy artykuł został przygotowany w porozumieniu z MSWiA w oparciu o ww. dokument.

ZADANIE 1. MODERNIZACJA PROCESÓW I TECHNIK ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W JST

Produkty zadania

Uczestnicy zadania projektowali i wdrażali do praktyki JST narzędzia/standardy zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy z projektów (100 projektów dotyczyło pozyskiwania pracowników, 100 – oceny pracowników oraz 100 – rozwoju) posiadał zindywidualizowany charakter, gdyż został dopasowany do potrzeb i specyfiki danej JST.

Związek produktów z KZ

Związek produktów zadania 1 z KZ dotyczy obszaru środowiska wewnętrznego. Bezpośredni związek produktów z KZ dotyczy standardu A.2. *Kompetencje zawodowe*, w którym zakłada się między innymi: właściwe przeprowadzenie procesu naboru oraz zatrudnienie najlepszych pracowników i zapewnienie rozwoju kompetencji zawodowych urzędników. Opracowane produkty wykazują pośrednie relacje z innymi standardami wyżej wymienionego obszaru, tj.: A.1. *Przestrzeganie wartości etycznych*, A.3. *Struktura organizacyjna* oraz A.4. *Delegowanie uprawnień*.

¹² Biuletyn KZ w JST Nr 3(16)/2015.

¹³ Dokument jest opublikowany na stronie www.administracja.maz.gov.pl w zakładce [kontrola zarządcza w jst](#).

Publikacje

- *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

ZADANIE 2. PROMOCJA STANDARDÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JST

Produkty zadania

Głównym produktem prac prowadzonych w ramach tego zadania jest „Diagnoza stanu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego”.

Ponadto opracowano i wydano książkę pt. „Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego”. Głównym celem poradnika jest przedstawienie kluczowych zagadnień związanych z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w JST z uwzględnieniem istniejącego stanu prawnego, nowych sposobów zarządzania, a także problemów istotnych z punktu widzenia praktyki działania administracji.

Dopełniającą publikacją jest „Studium o środowisku planowania w jednostkach samorządu terytorialnego” przedstawiające szeroko pojęte środowisko planowania z uwzględnieniem uwarunkowań planowania oraz jego aspektów metodycznych.

Związek produktów z KZ

„Diagnoza...”, Poradnik i Studium w sposób kompleksowy przedstawiają KZ pod względem teoretycznym (znaczenie i rola KZ w JST, miejsce w systemie planistycznym) i praktycznym (diagnoza stanu istniejącego i rekomendacje), bezpośrednio nawiązując do KZ. Szczególne znaczenie w zbiorze produktów tego zadania zajmuje modyfikacja metody PRI pod kątem dostosowania na potrzeby przeprowadzenia samooceny poziomu stosowania KZ w JST.

Publikacje

- *Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego*, M. Ćwiklicki (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015
- *Studium o środowisku planowania w jednostkach samorządu terytorialnego*, M. Ćwiklicki (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015

ZADANIE 3. WSPARCIE DLA PROCESÓW DOTYCZĄCYCH PLANOWANIA W OBSZARACH FUNKCJONALNYCH

Produkty zadania

Strategia Rozwoju Warszawsko-Łódzkiego Obszaru Funkcjonalnego (WŁOF) określa między innymi wizję i misję rozwoju obszaru funkcjonalnego oraz wyznaczająca kluczowe obszary strategicznego działania, cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Kluczowym elementem WŁOF jest wskazanie zintegrowanych projektów rozwojowych służących rozwojowi warszawsko-łódzkiego obszaru funkcjonalnego.

Ponadto przeszkolono 1 363 pracowników JST z zakresu zintegrowanego planowania, opracowywania i/lub usprawnienia procesów podejmowania decyzji w oparciu o rachunek społeczno-ekonomiczny i nowoczesne metody oceniania (kursy) oraz 598 pracowników JST w ramach warsztatów.

Związek produktów z KZ

Przedstawione powyżej produkty nawiązują do KZ w dwóch wymiarach. Pierwszym z nich jest wykorzystanie nowoczesnych metod oceniania (w tym m.in. rachunku społeczno-ekonomicznego) w podejmowaniu decyzji przez pracowników JST, co służy realizacji przez nich zadań w sposób efektywny i oszczędny. Przedmiot produktu dotyczy obszaru funkcjonalnego, jednak poprzez uwzględnienie wielopoziomowej współpracy między JST pozwala na jego odniesienie do pojedynczych podmiotów (urzędów gmin, miast, powiatów). Dlatego też można stwierdzić, że opracowane mechanizmy koordynacji i realizacji przedsięwzięć w formie strategii wpisują się w obszar C. Mechanizmy kontroli, w tym standardy: C.11. Nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji oraz C.12. Ciągłość działalności poprzez opracowanie planów. Drugi wymiar dotyczy podnoszenia kwalifikacji pracowników samorządowych w zakresie zintegrowanego zarządzania rozwojem, w tym zintegrowanego planowania. Wpisuje się to w standard A.2. Kompetencje zawodowe (obejmujący m.in. rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających), będący elementem obszaru środowiska wewnętrznego.

Publikacje

- *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Podręcznik dla samorządowców*, Tadeusz Markowski, Maciej Turała, Łódź 2015
- *Zintegrowana Strategia Rozwoju Warszawsko-Łódzkiego Obszaru Funkcjonalnego*, Tadeusz Markowski, Łódź 2015 (wersja papierowa i wersja on line pdf). Książce towarzyszy płyta CD zawierająca „Diagnozę Warszawsko-Łódzkiego Obszaru Funkcjonalnego” (Załącznik nr 6 do Strategii)

ZADANIE 4. ZASTOSOWANIE PODEJŚCIA PROCESOWEGO W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JST

Produkty zadania

W ramach obu działań projektowych uzyskano ponad 150 baz danych zawierających opracowywane przez uczestników szkoleń/wdrożeń zestawy procesów administracyjnych.

Na bazie przygotowanych metodyk zarządzania procesowego w JST oraz zdobytych doświadczeń opracowano Portal Wiedzy JST publicznie dostępny w formie dynamicznej strony internetowej.

Związek produktów z KZ

Produkty zadania 4 dotyczące optymalizacji procesów JST nawiązują do KZ w kilku obszarach. Produkt związany z modelowaniem procesów i ich standaryzacją (wykorzystanie modeli referencyjnych procesów) umożliwia realizację zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Taki związek wynika z jednej strony z wystandaryzowanego opisu realizacji zadań, a z drugiej – możliwości określenia mierników monitorowania procesów. W takim ujęciu otrzymuje się powiązanie ze standardami obszaru C. Mechanizmy kontroli, w tym przede wszystkim: C.10 Dokumentowanie systemu KZ, ponieważ procedury wewnętrzne, instrukcje, itd. stanowią dokumentację KZ; C.11. Nadzór, ponieważ umożliwiają nadzór nad

realizowanymi procesami. Pomiar procesów wpisuje się w standardy z obszarów D. Informacja i komunikacja (D.16. Bieżąca informacja wewnętrzna o realizowanych procesach) oraz E. Monitorowanie i oceny (E.19. Monitorowanie systemu KZ; E.21. Audyt wewnętrzny).

Szkolenia z zakresu istoty zarządzania procesowego w JST i podnoszenia efektywności unikatowych procesów JST z wykorzystaniem modeli referencyjnych dedykowanych JST dotyczą bezpośrednio rozwoju kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających (standard A.2. Kompetencje zawodowe).

Publikacje

- Metodyka identyfikacji procesów zarządzania realizowanych w jednostkach samorządu terytorialnego
- Metodyka opisu procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) w dedykowanym oprogramowaniu
- Optymalizacja procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego w dedykowanym oprogramowaniu.
- Podniesienie efektywności procesów jednostek samorządu terytorialnego z wykorzystaniem modeli referencyjnych procesów administracji publicznej.
- Standardy wykorzystania oprogramowania do opisu i analizy procesów w zarządzaniu w jednostkach samorządu terytorialnego.
- Standardy wykorzystania oprogramowania do poprawy efektywności procesów w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego.

ZADANIE 5. PRZEGLĄD STANDARDÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Produkty zadania

Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego uwzględniająca ocenę kontroli zarządczej dostosowana do potrzeb gmin, powiatów oraz miast na prawach powiatu. Metoda PRI stanowi przykład kompleksowego podejścia służącego doskonaleniu jakości działania administracji publicznej¹⁴.

Związek produktów z KZ

Produkty tego zadania wpisują się głównie w zagadnienie samooceny funkcjonowania JST ujęte w KZ na poziomie ogólnym (optymalne wykorzystanie istniejących rozwiązań zarządczych, dostosowanie zadań i celów realizowanych przez jednostkę) i szczegółowym w standardach obszaru E. Monitorowanie i ocena, w tym: E.19. Monitorowanie systemu KZ, E.20. Samoocena i E.21. Audyt wewnętrzny. W ten sposób umożliwia się realizację standardu E.22. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Publikacje

- *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, J. Bober (red.), Małopolska Szkoła

¹⁴ Więcej na temat wykorzystania metody PRI w Biuletynie KZ w JST nr 3 (16)/2015

Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015

- *Analiza instytucjonalna powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, J. Bober (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015
- *Analiza instytucjonalna miasta na prawach powiatu z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, J. Bober i M. Kudłacz (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015
- Wsparciem dla realizacji fazy analizy jest aplikacja komputerowa (dostępna na stronie internetowej: www.pri.msap.pl), pozwalająca na ustalenie stadiów rozwoju dla każdego z kryteriów, przyjęcie wstępnych założeń dla planów oraz dokonanie oceny kontroli zarządczej
- *Sprawne państwo. Propozycje zmian w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, Piotr Kopyciński (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- *Sprawne państwo. Propozycje zmian w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Tom II*, Piotr Kopyciński (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015
- *Sprawne państwo. Reformy samorządu lokalnego w wybranych krajach*, Stanisław Mazur (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015
- *Sprawne państwo. Czy konieczne są systemowe zmiany w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego?*, Maciej Frączek (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014
- *Sprawne państwo. Systemowe zmiany w funkcjonowaniu polskiego samorządu terytorialnego*, M. Ćwiklicki (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015

ZADANIE 6. OPRACOWANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Produkty zadania

1. *Opracowanie wytycznych w zakresie wdrażania innowacji w formie podręcznika Living Lab*

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed nowoczesnym samorządem terytorialnym jest rozwinięcie lepszego rozumienia i wykorzystania innowacji w zarządzaniu publicznym. Jedną z możliwych form wzmacniania potencjału innowacyjnego samorządu terytorialnego, szczególnie w dziedzinie usług publicznych oraz sterowania rozwojem, jest *Living Lab*, czyli Laboratorium Innowacji. Terminem tym określa się metodykę działań badawczo-wdrożeniowych o charakterze innowacyjnym, w ramach której innowacje technologiczne i procesowe są opracowywane, testowane i udoskonalane w warunkach rzeczywistych.

2. Opracowanie narzędzia służącego ocenie kosztów i korzyści wdrożenia innowacyjnych rozwiązań

W świetle ograniczonych zasobów pozostających w dyspozycji samorządu terytorialnego, konieczne jest stosowanie metod, które pozwolą określić priorytety działań innowacyjnych i wybrać najbardziej korzystne sposoby wykorzystania tych zasobów. W opracowaniu nacisk położono na analizę dostępnych metod oceny kosztów i korzyści proponowanych innowacyjnych rozwiązań oraz określenie sposobu doboru odpowiednich metod oceny z punktu widzenia specyfiki poszczególnych projektów. Dzięki temu można uniknąć ponoszenia zbędnych nakładów pracy i czasu na przygotowanie rozwiązania, którego wprowadzenie okazuje się niemożliwe lub wymaga uprzedniego przeprojektowania znaczących jego elementów.

Związki produktów z KZ

Produkty zadania 6 nawiązują do założeń KZ w aspekcie efektywności działań prowadzonych w ramach Laboratorium Innowacji, jak również dopasowania innowacyjnych rozwiązań problemów lokalnych proponowanych w ramach Obserwatorium Innowacji do specyfiki danej JST. W pierwszym przypadku zastosowanie różnych metod analizy kosztów i korzyści pozwala na realną ocenę efektywności proponowanych rozwiązań zarządczych, a tym samym określa ich użyteczność dla danej JST. Natomiast uwzględnienie specyficznych uwarunkowań JST daje możliwość takiego doboru innowacyjnych rozwiązań, które najlepiej służyć będą realizacji zadań i osiąganiu celów tej jednostki. Ponadto zgromadzone, w postaci bazy danych, przykłady zastosowania nowoczesnych metod zarządzania publicznego służyć mogą transferowi i dyfuzji wiedzy w tym zakresie wśród jednostek samorządu terytorialnego.

Publikacje

- *Wykorzystanie koncepcji Living Lab w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego*, D. Stawasz, M. Wiśniewska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

PODSUMOWANIE

Projekt wyróżniał się kompleksowym podejściem do oferowanego wsparcia we wskazanych obszarach, które obejmowało zarówno szkolenia pracowników JST, jak i wdrażanie usprawnień zarządczych w jednostkach. Dlatego wypracowane produkty oraz doświadczenia zebrane w jednostkach objętych projektem mogą być niezwykle użyteczne również dla pozostałych JST.

Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronie internetowej: www.administracja.maz.gov.pl. Publikacje przygotowane w ramach projektu dostępne są na ww. stronie w dziale [Baza wiedzy](#).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE
PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Opracowanie przygotowane przez Departament Polityki Wydatkowej Ministerstwa Finansów w oparciu o publikację „Produkty projektu systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego a kontrola zarządcza”.

INTERESUJĄCE PUBLIKACJE NA STRONIE INTERNETOWEJ MINISTERSTWA FINANSÓW

Zachęcamy do zapoznania się z materiałami przygotowanymi przez Departament Polityki Wydatkowej MF opublikowanymi na stronie internetowej Ministerstwa Finansów.

OPRACOWANIA DOTYCZĄCE ROZPORZĄDZENIA MINISTRA FINANSÓW W SPRAWIE AUDYTU WEWNĘTRZNEGO ORAZ INFORMACJI O PRACY I WYNIKACH TEGO AUDYTU

- „Komentarze i wyjaśnienia”, które mają pomóc w stosowaniu przepisów rozporządzenia przede wszystkim audytorom wewnętrznym, ale mogą służyć również klientom audytu, tzn. kierownikowi jednostki, audytowanym oraz innym służbom audytorskim i kontrolerskim.
- Zestawienie przepisów rozporządzenia Ministra Finansów ze standardami oraz Poradnikami do Międzynarodowych Standardów Audytu Wewnętrznego

Pliki do pobrania:

[Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu. Komentarze i wyjaśnienia](#) (format pdf. rozmiar 628 KB)

[Zestawienie przepisów rozporządzenia Ministra Finansów ze standardami oraz Poradnikami do Międzynarodowych Standardów Audytu Wewnętrznego](#) (format pdf. rozmiar 405 KB)

Dokumenty te są opublikowane na stronie Internetowej MF <http://www.mf.gov.pl> w zakładce: [Działalność/Finanse publiczne/Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny/Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym/Baza wiedzy](#)

OCENA FUNKCJONOWANIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W JEDNOSTKACH SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH W ROKU 2014

Departament Polityki Wydatkowej MF, w ramach realizacji zadań Ministra Finansów w zakresie koordynacji kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w sektorze publicznym¹⁵, przeprowadził ocenę funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w 2014 roku.

Ocena została dokonana na podstawie 565 informacji o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego przekazanych Ministrowi Finansów¹⁶ i dotyczyła następujących obszarów:

¹⁵ Art. 292. ust. 1. ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.).

¹⁶ Zgodnie z art. 295 ust. 1 ustawy kierownicy jednostek, w których prowadzony jest audyt wewnętrzny na podstawie art. 274 ust. 1, 2 i 4-6, z wyjątkiem kierowników jednostek samorządu terytorialnego, są zobowiązani do przedstawienia Ministrowi Finansów informacji o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego w roku poprzednim. Wzór Informacji został określony w Komunikacie Ministra Finansów

- 1) organizacji komórki audytu wewnętrznego,
- 2) planowania i przeprowadzania audytu wewnętrznego,
- 3) efektywności audytu wewnętrznego,
- 4) jakości audytu wewnętrznego.

Pomimo, iż ocena odnosi się bezpośrednio do jednostek administracji rządowej¹⁷, to zachęcamy Państwa do zapoznania się z jej wynikami i wnioskami, ponieważ mogą one mieć zastosowanie również do jednostek samorządowych.

Plik do pobrania: [Ocena funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w roku 2014](#). (format pdf. rozmiar 1050 KB)

Dokument ten został opublikowany na stronie Internetowej MF <http://www.mf.gov.pl> w zakładce: [Działalność/Finanse publiczne/Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny/Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym/Ocena audytu wewnętrznego](#)

RAPORT BENCHMARKINGOWY ZA ROK 2014

Raport benchmarkingowy opracowany po raz czwarty przedstawia wyniki badania wybranych wskaźników opisujących funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego oraz usługodawców zewnętrznych, a także wyniki ich pracy.

Celem raportu jest dostarczenie audytorom wewnętrznym danych do dokonania własnych badań porównawczych i samodoskonalenia. Dokonane porównania powinny prowadzić do podnoszenia efektywności i poprawy jakości audytu wewnętrznego oraz w konsekwencji, wzmacniania pozycji audytu wewnętrznego w jednostce.

Wskaźniki zastosowane w raporcie zostały opracowane w oparciu o dane z ww. informacji przekazanych Ministrowi Finansów, jednak podobnie jak w przypadku *Oceny...*, raport benchmarkingowy może być również wykorzystany przez audyt wewnętrzny w jednostkach samorządowych.

Plik do pobrania: [Benchmarking audytu wewnętrznego – raport za 2014 rok](#) (format pdf. rozmiar 5,3 MB)

Dokument ten został opublikowany na stronie MF <http://www.mf.gov.pl> w zakładce: [Działalność/Finanse publiczne/Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny/Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym/Baza wiedzy/Benchmarking audytu wewnętrznego raporty](#).

PRZEGLĄDY WYDATKÓW PUBLICZNYCH

Zachęcamy również do zapoznania się z materiałem metodycznym pt. *Przeglądy wydatków publicznych. Cele, metodyka, organizacja* oraz wykorzystania niektórych rozwiązań (np. pytań badawczych) w pracach audytu wewnętrznego.

Nr 6 z dnia 17 listopada 2014 r. w sprawie wzoru informacji o realizacji zadań z zakresu audytu wewnętrznego (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 49).

¹⁷ Termin „jednostki administracji rządowej” odnosi się do jednostek, o których mowa w art. 274 ust. 1, 2, 5 i 6 ustawy oraz jednostek nienależących do administracji samorządowej, których kierownicy jednostek podjęli decyzję o prowadzeniu audytu wewnętrznego.

Plik do pobrania: [Przeglądy wydatków publicznych. Cele, metodyka, organizacja](#) (format pdf. rozmiar 1137 KB)

Dokument został opublikowany na stronie Internetowej MF <http://www.mf.gov.pl> w zakładce [Działalność/Finanse publiczne/Przeglądy wydatków](#).

PUBLIKACJE NT. SPOTKAŃ AUDYTORÓW WEWNĘTRZNYCH JSFP

W czwartym kwartale 2015 roku odbyły się dwa spotkania audytorów wewnętrznych jednostek sektora finansów publicznych.

- W dniu 29 października 2015 r. odbyło się LXIII spotkanie poświęcone omówieniu przepisów *rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu*.



Spotkanie zostało podzielone na trzy sesje:

1. Prezentację dotyczącą nowych przepisów.
2. Panel dyskusyjny poświęcony praktycznym aspektom kluczowych zmian w nowym rozporządzeniu.
3. Dyskusję i pytania.

- Kolejne, LXIV spotkanie audytorów wewnętrznych odbyło się w dniu 17 grudnia br. Podczas tego spotkania została omówiona rola audytora wewnętrznego w wykrywaniu nadużyć w kontekście realizacji *Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014-2019* oraz wymogów i rozwiązań stosowanych przy wykorzystywaniu funduszy unijnych.

Notatki oraz prezentacje ze spotkań zostały opublikowane na stronie internetowej MF <http://www.mf.gov.pl> w zakładce: [Działalność/Finanse Publiczne/Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w sektorze publicznym/ Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym/Spotkania audytorów](#).

KOMUNIKAT

Informujemy, że ze względu na przebudowę strony Internetowej Ministerstwa Finansów link do Aktualności zakładki Kontrola zarządcza w sektorze publicznym został przeniesiony ze strony głównej MF.

Ścieżka do publikacji na temat kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego w sektorze publicznym na stronie MF www.mf.gov.pl jest następująca:

Działalność/Finanse publiczne/Kontrola zarządcza i audyt wewnętrzny.

Jak zawsze serdecznie zapraszamy Państwa do lektury publikowanych materiałów i kontaktów z naszym Departamentem. Chętnie służyliśmy Państwu wsparciem merytorycznym.

Prosimy też o dzielenie się własnymi dobrymi praktykami, których publikacja pozwoli innym jednostkom na usprawnienie systemów kontroli zarządczej. Będziemy wdzięczni za wszystkie Państwa sugestie, propozycje i uwagi w sprawie *Biuletynu*.

Jednocześnie informujemy, że artykuły zewnętrzne są wyrazem opinii ich Autorów. Prawa autorskie do artykułów zamieszczonych w *Biuletynie „Kontrola Zarządcza w jst”* należą odpowiednio do ich Autorów oraz Wydawcy. Kopiowanie na dowolnych nośnikach, przedruk, rozpowszechnianie materiałów zamieszczonych w *Biuletynie „Kontrola Zarządcza w jst”* bez zgody Autorów oraz Wydawcy jest zabronione.



MINISTERSTWO FINANSÓW; ŚWIEŹOKRZYSKA 12; 00-960 WARSZAWA

WYDAWCA: MINISTER FINANSÓW

REDAKTOR NACZELNY – Katarzyna Szarkowska, Dyrektor Departamentu
Polityki Wydatkowej MF

REDAKTOR PROWADZĄCY – Monika Kos, Radca Ministra w Departamencie
Polityki Wydatkowej MF

REDAKCJA: Wydział Standardów Zarządzania w Sektorze Publicznym
Departamentu Polityki Wydatkowej MF

KONTAKT:

tel.: 22 694 42 42

fax: 22 694 47 41

e-mail: RedakcjaBKZ@mf.gov.pl

lub Sekretariat.PW@mf.gov.pl