

Wykaz skrótów 11

Wstęp 13

Rozdział 1

Kontekst normatywny kontroli zarządczej 21

1. Istota kontroli zarządczej – uwagi wstępne 21
2. Normatywne ujęcie kontroli zarządczej 23
3. Cele kontroli zarządczej 31
4. Kryteria oceny kontroli zarządczej 33
 - 4.1. Adekwatność kontroli zarządczej 34
 - 4.2. Skuteczność kontroli zarządczej 35
 - 4.3. Efektywność kontroli zarządczej 37
5. Bariery w realizacji kontroli zarządczej 43
6. Standardy kontroli zarządczej 45

Rozdział 2

Kontrola zarządcza jako element systemu kontroli jednostki finansów publicznych 55

1. Kontrola jako element funkcjonowania władzy publicznej – zagadnienia wstępne 55
2. Znaczenie kontroli w administracji publicznej 57
3. Kontrola na gruncie prawa administracyjnego 58
4. Kontrola wewnętrzna w jednostce organizacyjnej 67
5. Kontrola wewnętrzna a tzw. kontrola kierownicza 69
6. System kontroli wewnętrznej 72
7. Kontrola zarządcza a kontrola finansowa 78

Rozdział 3

Kontrola zarządcza jako instrument zarządzania jednostką finansów publicznych 81

1. Kontrola na gruncie nauk o zarządzaniu organizacją 81
 - 1.1. Kontrola jako funkcja zarządzania organizacją 81
 - 1.2. Kontrola i jej cechy na gruncie nauk o zarządzaniu 84
2. Znaczenie kontroli zarządczej w zarządzaniu jednostką sektora finansów publicznych 88

Rozdział 4

Środowisko wewnętrzne kontroli zarządczej 99

1. Środowisko wewnętrzne jednostki podstawą kontroli zarządczej 99
2. Przestrzeganie wartości etycznych jako podstawa jakości kontroli zarządczej 100
 - 2.1. Przestrzeganie wartości etycznych przy wykonywaniu powierzonych zadań – zagadnienia wstępne 100
 - 2.2. Znaczenie wartości etycznych w działalności jednostki sektora finansów publicznych 103
 - 2.3. Problematyka wyznaczania i wdrożenia wartości etycznych w jednostce finansów publicznych 108
3. Kompetencje zawodowe pracowników warunkiem poprawnego wykonywania zadań 111
 - 3.1. Kompetencje zawodowe pracowników – zagadnienia wstępne 111
 - 3.2. Dbłość o właściwe kompetencje zawodowe pracowników i ich rozwój 113
 - 3.3. Rekrutacja na nowe stanowiska pracy 114
 - 3.4. Rozwój kompetencji zawodowych 118
4. Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania jednostką 125
 - 4.1. Struktura organizacyjna – zagadnienia wstępne 125
 - 4.2. Adekwatność struktury organizacyjnej jednostki do jej celów i zadań 129
 - 4.3. Formalizacja struktury organizacyjnej jednostki 135
 - 4.4. Delegowanie uprawnień jako forma usprawniająca działalność jednostek 138

Rozdział 5

Cele i zadania jednostki sektora finansów publicznych jako podstawa zarządzania ryzykiem w kontroli zarządczej 145

1. Misja oraz określanie celów i zadań w ujęciu standardu kontroli zarządczej 145
2. Zarządzanie przez cele jako metoda zarządzania 148
3. Cele i zadania jednostki organizacyjnej – zagadnienia wprowadzające 151
4. Metodologia wyznaczania celów i zadań jednostki organizacyjnej oraz mierniki ich wykonania

5. Określanie celów i zadań jednostki sektora finansów publicznych jako narzędzie kontroli zarządczej 166

Rozdział 6

Zarządzanie ryzykiem w ujęciu kontroli zarządczej 171

1. Ryzyko w działalności jednostki sektora finansów publicznych 171
 - 1.1. Ryzyko – zakres pojęcia 171
 - 1.2. Rodzaje ryzyk w jednostkach sektora finansów publicznych 177
 - 1.3. Czynniki ryzyka 179
2. Zarządzanie ryzykiem 183
 - 2.1. Zarządzanie ryzykiem – zagadnienia ogólne 183
 - 2.2. Istota zarządzania ryzykiem 185
 - 2.3. Korzyści i bariery zarządzania ryzykiem 189
 - 2.4. Cele zarządzania ryzykiem 193
3. Proces zarządzania ryzykiem 196
 - 3.1. Identyfikacja ryzyka 196
 - 3.1.1. Zakres przedmiotowy identyfikacji ryzyka 196
 - 3.1.2. Częstotliwość procesu identyfikacji ryzyka 199
 - 3.1.3. Metodologia identyfikacji ryzyka 200
 - 3.1.4. Rejestr ryzyk 202
 - 3.1.5. Organizacja identyfikacji ryzyka 204
 - 3.2. Analiza ryzyka 205
 - 3.2.1. Cel i zasady analizy ryzyka 205
 - 3.2.2. Szacowanie ryzyka 207
 - 3.2.3. Procedura analizy ryzyka 211
 - 3.3. Reakcja na ryzyko 214
 - 3.3.1. Czynniki determinujące rodzaj reakcji na ryzyko 214
 - 3.3.2. Rodzaje reakcji na ryzyko 216
4. Organizacja zarządzania ryzykiem 220
 - 4.1. System zarządzania ryzykiem 220
 - 4.2. Struktura organizacyjna zarządzania ryzykiem 223
 - 4.3. Polityka zarządzania ryzykiem 229

Rozdział 7

Mechanizmy kontroli w kontroli zarządczej 233

1. Mechanizmy kontroli – zagadnienia wstępne 233
2. Dokumentacja systemu kontroli zarządczej jako element systemu kontroli zarządczej 235
3. Prowadzenie nadzoru nad wykonywaniem zadań 243
4. Utrzymanie ciągłości działania jednostki sektora finansów publicznych 246
5. Ochrona zasobów i jej znaczenie 248
6. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych 252
7. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych 254

Rozdział 8

Rola informacji i komunikacji w działalności jednostki sektora finansów publicznych w ujęciu kontroli zarządczej 263

1. System informacyjny w jednostce organizacyjnej – zagadnienia wstępne 263
2. Zapewnienie dostępu do aktualnej informacji niezbędnej do realizacji zadań jednostki 267
3. System informacyjny w jednostce i jego znaczenie 271
4. Komunikacja z otoczeniem zewnętrznym determinantem skutecznego wykonywania zadań 274

Rozdział 9

Rola monitorowania i oceny w ocenie skuteczności kontroli zarządczej 283

1. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej jako instrument skutecznego reagowania na nieprawidłowości 283
2. Samoocena jako narzędzie doskonalenia mechanizmów kontroli zarządczej 292
3. Rola audytu wewnętrznego w ocenie kontroli zarządczej 301

- 3.1. Audyt wewnętrzny i jego zakres działalności 301
- 3.2. Zadania audytu wewnętrznego 305
- 3.3. Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna 308
- 4. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej 312

Zakończenie 315

Bibliografia 319

Wykaz źródeł prawa 335

Wykaz orzecznictwa 337

Wykaz tabel 339

Wykaz rysunków 341