

**Kontrola zarządcza
w jednostkach pomocy
społecznej. Procedury,
regulaminy, instrukcje
oraz inne dokumenty
wewnętrzne + wzory
do pobrania**

Przejdź do produktu na ksiegarnia.beck.pl

Rozdział I. Zgodność działalności jednostki organizacyjnej pomocy społecznej z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi

Zapewnienie zgodności działalności JOPS z obowiązującym porządkiem prawnym oraz wewnętrznymi regulacjami organizacyjnymi stanowi jeden z fundamentalnych filarów systemu kontroli zarządczej w SFP. Obowiązek ten, wynikający z przepisów FinPubU, aktów wykonawczych oraz StandKontrZarzK, służy nie tylko zapewnieniu legalności działań podejmowanych przez jednostki, lecz również zwiększeniu przejrzystości, efektywności oraz odpowiedzialności w zarządzaniu środkami publicznymi. W JOPS, które realizują zadania z zakresu administracji publicznej, zgodność ta ma szczególne znaczenie z uwagi na wrażliwy charakter prowadzonych działań oraz bezpośredni wpływ podejmowanych decyzji na sytuację życiową obywateli. Zgodność z prawem i procedurami wewnętrznymi staje się tym samym nie tylko obowiązkiem formalnym, lecz również wyrazem poszanowania dla interesu publicznego oraz indywidualnych praw i wolności jednostek.

W niniejszym rozdziale poddano analizie prawną i organizacyjną podstawę funkcjonowania JOPS, z uwzględnieniem roli, jaką odgrywa prawidłowo zorganizowany system kontroli zarządczej w realizacji ich celów i zadań statutowych. Szczególna uwaga zostanie poświęcona zagadnieniu adekwatności struktury organizacyjnej tych jednostek do aktualnych potrzeb i wyzwań, jak również kwestii zachowania równowagi pomiędzy skuteczną realizacją zadań publicznych a poszanowaniem interesów indywidualnych i konstytucyjnych praw beneficjentów pomocy społecznej.

1. Podstawa prawna kontroli zarządczej oraz definicja JOPS

Kontrola zarządcza stanowi jeden z filarów współczesnego modelu zarządzania w administracji publicznej, którego istotą jest zapewnienie zgodności działania JSFP z obowiązującym prawem, celami strategicznymi oraz oczekiwaniami społecznymi w zakresie efektywności, przejrzystości i odpowiedzialności. Instytucja ta została uregulowana ustawowo w art. 68–71 FinPubU, które wprowadzają kontrolę zarządczą jako element nowoczesnego systemu zarządzania finansami publicznymi w Polsce. Kontrola zarządcza została wprowadzona w odpowiedzi na potrzebę podniesienia jakości zarządzania w sektorze finansów publicznych. Stanowi narzędzie przeciwdziałania nieprawidłowościom oraz zarządzania ryzykiem w instytucjach sektora publicznego. Wdrożenie modelu kontroli zarządczej w polskim sektorze publicznym stanowi odpowiedź na wyzwania stojące przed państwem w zakresie skutecznego zarządzania środkami publicznymi oraz realizacji powierzonych zadań w sposób zgodny z zasadami racjonalności i gospodarności. Rozwiązania te zostały opracowane na podstawie międzynarodowych standardów, w tym m.in. Standardów Kontroli Wewnętrznej INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*)¹, standardów COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)², a także Wytycznych OECD w zakresie dobrego zarządzania publicznego³. System ten nie tylko umożliwia monitorowanie legalności działań, lecz także wspiera rozwój kultury organizacyjnej opartej na transparentności, odpowiedzialności i skuteczności w zarządzaniu środkami publicznymi⁴.

1.1. Istota i znaczenie kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych

Zgodnie z definicją ustawową art. 68 ust. 1 FinPubU kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jest to więc systematyczne i celowe działanie obejmujące wszystkie aspekty funkcjonowania JSFP od planowania, przez realizację, aż po ocenę osiągniętych wyników.

Kontrola zarządcza nie jest jedynie instrumentem finansowym czy audytowym. Stanowi kompleksowy system zarządzania organizacją, którego celem jest nie tylko zapobieganie

¹ Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 14.1.2026 r.).

² Program certyfikacji kontroli wewnętrznej COSO, wniosek o przedruk lub wykorzystanie fragmentów dokumentu Kontrola wewnętrzna: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (dostęp: 14.1.2026 r.).

³ Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce, OECD 2021, <https://read.oecd.org/10.1787/b1c061dd-pl?format=pdf> oraz Polska. Realizacja strategicznych możliwości państwa, OECD 2013, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pl/publications/reports/2013/05/poland-implementing-strategic-state-capability_g1g2fe02/9789264236851-pl.pdf (dostęp: 14.1.2026 r.).

⁴ Rozdział I, wstęp załącznika do StandKontrZarzK, s. 3 (dostęp: 8.12.2025 r.); R. Nowotarski, S. Pastuszka, Wdrożenie systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych jako element zarządzania ryzykiem i compliance, *Finanse Publiczne* 2014, Nr 8, s. 12–16.

nieprawidłowościom, ale przede wszystkim zapewnienie stałej poprawy jakości funkcjonowania instytucji publicznych. Obejmuje ona w szczególności (art. 68 ust. 2 FinPubU):

- 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczność i efektywność działania,
- 3) wiarygodność sprawozdań,
- 4) ochronę zasobów,
- 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji,
- 7) zarządzanie ryzykiem.

W tym ujęciu kontrola zarządcza zbliżona jest do koncepcji *governance* (ład organizacyjny) oraz *compliance* (zgodność z regulacjami), stanowiąc integralny element zarządzania publicznego. Kontrolę zarządczą w JOPS, które są JSFP, będzie stanowić ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

W praktyce funkcjonowania JSFP często dochodzi do uproszczonego utożsamiania pojęcia kontroli zarządczej z działalnością kontrolną realizowaną przez wyodrębnione komórki organizacyjne, takie jak działy kontroli wewnętrznej. Jest to jednak redukcjonistyczne podejście, które nie oddaje istoty i zakresu systemu kontroli zarządczej, wprowadzonego do polskiego porządku prawnego. Kontrola zarządcza nie może być postrzegana wyłącznie jako zbiór działań kontrolnych, takich jak audyty, inspekcje czy przeglądy dokumentacji, wykonywanych przez wyznaczone osoby w ramach wewnętrznych procedur nadzorczych. Choć czynności te mogą stanowić element całego systemu, to ich rola jest w istocie pomocnicza i diagnostyczna.

Prawidłowo rozumiana kontrola zarządcza stanowi bowiem spójny, kompleksowy system zarządzania organizacją, który obejmuje planowanie celów, identyfikację i analizę ryzyk, ustanowienie mechanizmów kontrolnych, monitorowanie wykonania zadań oraz podejmowanie działań naprawczych i doskonalących⁵.

Tak rozumiana kontrola zarządcza pełni funkcję narzędzia strategicznego zarządzania JSFP, w tym JOPS. Jej nadrzędnym celem jest zapewnienie, aby dana organizacja, niezależnie od tego, czy jest samorządową jednostką organizacyjną, czy organem JST, skutecznie i efektywnie realizowała cele ustawowe oraz zadania własne i zleczone, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi, standardami etycznymi i zasadami gospodarności.

W praktyce funkcjonowania JSFP, w tym JOPS, system kontroli zarządczej materializuje się poprzez wdrożenie określonych procedur wewnętrznych oraz mechanizmów zarządczych, które regulują kluczowe obszary działalności jednostki. Procedury te nie stanowią celu samego w sobie, lecz są narzędziem wspierającym kierownictwo w realizacji celów

⁵ Pismo z 29.1.2010 r., Ministerstwo Finansów (DA6/4095/NWX/2010/775), Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego: „Przeprowadzanie czynności kontrolnych w samorządowej jednostce organizacyjnej będzie stanowiło tylko niewielką część systemu kontroli zarządczej [...]. Obowiązek zapewnienia kontroli zarządczej nie zastępuje [...] uchylonego obowiązku przeprowadzania corocznie kontroli co najmniej 5% wydatków jednostek podległych i nadzorowanych”; A. Frączkiewicz-Wronka, Kontrola zarządcza jako narzędzie doskonalenia organizacji publicznych, Zarządzanie Publiczne 2012, t. 3, Nr 21, s. 44–56.

i zadań, zarządzaniu ryzykiem oraz zapewnieniu zgodności działania z obowiązującymi przepisami prawa i standardami etycznymi.

Mając na uwadze praktyczne potrzeby JOPS, w niniejszej publikacji przyjęto ramowy katalog podstawowych procedur kontroli zarządczej, które przy uwzględnieniu specyfiki danej jednostki powinny stanowić fundament prawidłowo funkcjonującego systemu. Ich wzory zostały udostępnione na stronie repozytorium.beck.pl.

Czynności kontrolne, takie jak przeprowadzanie audytów wewnętrznych, ocen realizacji procedur czy analiz wskaźników efektywności, są ważnym elementem systemu, ale stanowią jedynie jego fragment, służący głównie diagnozowaniu aktualnego stanu funkcjonowania JOPS. Nie zapewniają one same w sobie pełnej kontroli zarządczej, a ich rezultaty powinny stanowić podstawę do wdrażania działań doskonalących w ramach całego systemu zarządzania JOPS.

Należy również podkreślić, że obowiązek zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej, nałożony ustawowo na kierowników JSFP (art. 69 FinPubU), nie jest tożsamy z obowiązkiem przeprowadzania corocznych kontroli wewnętrznych. Przed nowelizacją systemu finansów publicznych wiele jednostek traktowało kontrolę jako zamknięty cykl okresowych przeglądów dokumentów lub działań oderwanych od codziennego zarządzania. W aktualnym modelu kontrola zarządcza ma charakter ciągły, systemowy i zintegrowany z procesami decyzyjnymi⁶. Oznacza to, że odpowiedzialność za jej realizację nie spoczywa wyłącznie na komórkach kontrolnych, ale jest rozproszona i dotyczy wszystkich szczebli zarządzania w organizacji.

Ważne

Każdy pracownik JOPS, niezależnie od zajmowanego stanowiska, jest współodpowiedzialny za realizację kontroli zarządczej w zakresie powierzonych mu obowiązków służbowych. Wynika to z założenia, że system kontroli zarządczej oparty jest na aktywnym udziale wszystkich uczestników organizacji w procesie zapewniania zgodności działania z przepisami prawa, realizacji celów, ograniczania ryzyk oraz doskonalenia funkcjonowania jednostki.

Tym samym kontrola zarządcza nie jest jedynie zbiorem procedur administracyjnych, lecz stanowi element kultury organizacyjnej, wymagający od każdego pracownika rzetelności, świadomości, odpowiedzialności oraz aktywnego udziału w monitorowaniu i zgłaszaniu nieprawidłowości. Pracownicy, realizując swoje codzienne zadania, uczestniczą m.in. w procesie identyfikacji ryzyka operacyjnego, przestrzegają obowiązujących procedur, a także przyczyniają się do weryfikacji efektywności podejmowanych działań. W tym ujęciu kontrola zarządcza ma charakter rozproszony, co zwiększa jej skuteczność, a także wzmacnia instytucjonalne mechanizmy odpowiedzialności i przejrzystości w administracji publicznej.

⁶ A. Kizikiewicz (red.), *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 72–74.

1.2. JOPS jako podmioty systemu kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza, jako system narzędzi i mechanizmów służących zapewnieniu legalności, efektywności, gospodarności oraz przejrzystości działania, obowiązuje wszystkie JSFP, a więc zarówno jednostki rządowe, jak i samorządowe. Jednakże przedmiotem niniejszych rozważań są przede wszystkim JOPS, które jako część sektora publicznego również są zobowiązane do wdrożenia i utrzymywania systemu kontroli zarządczej.

Z uwagi na specyfikę organizacyjno-prawną oraz funkcjonalną warto doprecyzować, jakie podmioty wchodzą w zakres tego pojęcia. Jednostki organizacyjne pomocy społecznej to instytucje powoływane przez JST (gminy, powiaty i województwa) w celu realizacji zadań własnych oraz zleconych z zakresu pomocy społecznej, na podstawie przepisów PomSpołU.

Zgodnie z art. 6 pkt 5 PomSpołU przez JOPS należy rozumieć wyspecjalizowaną instytucję publiczną powołaną w celu realizacji zadań z zakresu polityki społecznej państwa, ze szczególnym uwzględnieniem wspierania osób i rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. W świetle tej definicji do JOPS zalicza się:

- 1) regionalne ośrodki polityki społecznej (ROPS),
- 2) powiatowe centra pomocy rodzinie (PCPR),
- 3) ośrodki pomocy społecznej (OPS),
- 4) centra usług społecznych (CUS) – w przypadku przekształcenia OPS w CUS na podstawie CUSU,
- 5) domy pomocy społecznej (DPS),
- 6) placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym w szczególności poradnictwa rodzinnego,
- 7) ośrodki wsparcia (OW),
- 8) ośrodki interwencji kryzysowej (OIK).

Powyższy katalog ma charakter zamknięty i obejmuje podmioty utworzone przez JST, które działają na podstawie przepisów prawa publicznego i są finansowane ze środków publicznych. Wszystkie te jednostki realizują zadania z zakresu pomocy społecznej i tym samym stanowią integralną część SFP, o którym mowa w art. 9 FinPubU. Instytucje te, choć różnorodne pod względem organizacyjnym, kadrowym i rzeczowym, łączy wspólny cel: realizacja konstytucyjnego i ustawowego obowiązku państwa w zakresie wspierania osób i rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej (art. 2 i 3 PomSpołU). Z tego względu, mimo że formalnie nie są organami administracji rządowej, są integralną częścią SFP i obowiązują je wszystkie wynikające z tego faktu regulacje, w tym również obowiązek funkcjonowania adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej.

Z perspektywy systemu kontroli zarządczej każda z wymienionych jednostek zobowiązana jest do wdrożenia odpowiednich mechanizmów kontrolnych, zarządzania ryzykiem, monitorowania i oceny podejmowanych działań. Każda JOPS ma odrębną strukturę organizacyjną i funkcjonalną, co oznacza konieczność indywidualnego dostosowania mechanizmów kontrolnych do jej specyfiki. Nie ma jednego uniwersalnego modelu – system kontroli zarządczej powinien być proporcjonalny, adekwatny i elastyczny wobec

zakresu zadań, skali działania oraz poziomu identyfikowanego ryzyka⁷. Co istotne, ta różnorodność form organizacyjnych tych instytucji przekłada się na konieczność dostosowania modelu kontroli zarządczej do ich specyfiki funkcjonalnej, strukturalnej i lokalnej. Warto również zaznaczyć, że niektóre z jednostek (np. ROPS, PCPR czy DPS) mają złożoną strukturę organizacyjną oraz szeroki zakres kompetencji, co sprawia, że rola kontroli zarządczej jako narzędzia koordynacji i nadzoru staje się szczególnie istotna dla zachowania efektywności, legalności i przejrzystości działania.

Co istotne, ta różnorodność form organizacyjnych JOPS przekłada się na konieczność dostosowania modelu kontroli zarządczej do ich specyfiki funkcjonalnej, strukturalnej i lokalnej. Struktura organizacyjna tych instytucji jest bowiem zróżnicowana nie tylko pod względem wielkości i zakresu zadań, lecz również liczby komórek organizacyjnych, stopnia centralizacji decyzji, hierarchii służbowej oraz form współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

W jednostkach o charakterze ponadlokalnym, takich jak regionalne ośrodki polityki społecznej (ROPS) czy powiatowe centra pomocy rodzinie (PCPR), występuje rozbudowany system wewnętrznych komórek organizacyjnych, działów, sekcji i zespołów, odpowiedzialnych za realizację zróżnicowanych zadań: od planowania i nadzoru nad polityką społeczną regionu, przez koordynację programów rządowych, aż po monitorowanie i analizę sytuacji społecznej. W takich strukturach konieczne jest wdrożenie mechanizmów kontroli zarządczej, które zapewnią spójność i przepływ informacji między szczeblami organizacyjnymi, a także umożliwią efektywne zarządzanie ryzykiem i kontrolę realizacji celów strategicznych.

Z kolei w jednostkach takich jak DPS złożoność organizacyjna przejawia się w różnorodności funkcji realizowanych na poziomie operacyjnym, obejmujących zarówno zadania administracyjne, jak i opiekuńczo-terapeutyczne, medyczne czy logistyczne. Różnorodność ta powoduje, że system kontroli zarządczej musi obejmować wiele obszarów działalności: od nadzoru nad finansami i gospodarką majątkową po zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców i jakości świadczonych usług.

W przypadku OPS złożoność struktur ma natomiast charakter funkcjonalny i zadaniowy. Ośrodki pomocy społecznej realizują szerokie spektrum świadczeń i usług, od pomocy finansowej, przez pracę socjalną i usługi opiekuńcze, po działania interwencyjne i profilaktyczne, co wymaga stosowania wielowymiarowych mechanizmów kontroli. W szczególności istotne jest zapewnienie koordynacji między pracownikami socjalnymi, działami finansowo-księgowymi, zespołami ds. świadczeń oraz kierownictwem jednostki, tak aby przepływ informacji był płynny, a podejmowane decyzje zgodne z przepisami i procedurami wewnętrznymi.

W ostatnich latach w systemie pomocy społecznej pojawiły się również nowe formy organizacyjne, których funkcjonowanie dodatkowo komplikuje strukturę instytucjonalną sektora i wpływa na sposób organizacji kontroli zarządczej. Przykładem są centra usług społecznych (CUS) – jednostki o charakterze zintegrowanym, których zadaniem jest

⁷ M. Jaroszyński, Nowe wyzwania dla jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w kontekście kontroli zarządczej, *Finanse Komunalne* 2020, Nr 4, s. 25–32.

koordynacja usług społecznych świadczonych na poziomie lokalnym. Ze względu na łączenie w jednym podmiocie funkcji z zakresu pomocy społecznej, polityki senioralnej, wspierania rodziny, integracji zawodowej czy współpracy z organizacjami pozarządowymi CUS charakteryzują się wielosektorową strukturą oraz sieciowym modelem zarządzania. Wymaga to od kierownictwa wdrożenia mechanizmów kontroli zarządczej zapewniających przepływ informacji pomiędzy różnymi działami i partnerami społecznymi, a także jasnego określenia odpowiedzialności za poszczególne procesy usługowe i finansowe.

Podobnie w przypadku placówek specjalistycznego poradnictwa (PSP), w tym w szczególności poradnictwa rodzinnego, złożoność funkcjonowania polega na łączeniu aspektów prawnych, psychologicznych, pedagogicznych i socjalnych. Placówki te nierzadko współpracują z sądami, kuratorami, organizacjami pozarządowymi czy instytucjami ochrony zdrowia, co powoduje konieczność utrzymania wysokiego poziomu koordynacji międzyinstytucjonalnej. Kontrola zarządcza w takich jednostkach musi zatem obejmować nie tylko kwestie formalnoprawne, ale także etyczne i jakościowe, związane z ochroną danych osobowych, zachowaniem tajemnicy zawodowej i przestrzeganiem standardów pracy z rodziną.

Ośrodki wsparcia (OW), m.in. środowiskowe domy samopomocy (ŚDS), to jednostki, w których złożoność strukturalna ma wymiar funkcjonalno-terapeutyczny. W ich ramach realizowane są zarówno zadania administracyjne, jak i działania z zakresu terapii zajęciowej, rehabilitacji społecznej oraz integracji uczestników ze środowiskiem lokalnym. System kontroli zarządczej w ŚDS powinien zatem koncentrować się na zapewnieniu jakości usług, bezpieczeństwa uczestników, zgodności wydatków z planem finansowym oraz ocenie skuteczności podejmowanych działań terapeutycznych.

Specyficznym typem JOPS są również ośrodki interwencji kryzysowej (OIK), w których kluczowe znaczenie ma natychmiastowość i skuteczność reakcji na sytuacje kryzysowe. Złożoność ich organizacji polega na konieczności całodobowego funkcjonowania, pracy w systemie zmianowym oraz współdziałaniu z wieloma instytucjami, np.: policją, sądami, służbą zdrowia czy organizacjami pozarządowymi. W takim środowisku kontrola zarządcza musi być szczególnie elastyczna i nastawiona na zarządzanie ryzykiem operacyjnym, związanym m.in. z bezpieczeństwem osób korzystających z pomocy, odpowiedzialnością personelu i reagowaniem na nagłe zdarzenia. Ośrodki interwencji kryzysowej stanowią przykład jednostek, w których skuteczność systemu kontroli zależy od sprawnego przepływu informacji, precyzyjnego określenia kompetencji oraz ciągłego doskonalenia procedur reagowania.

Złożoność struktury organizacyjnej w JOPS powoduje, że rola kontroli zarządczej jako narzędzia koordynacji, nadzoru i komunikacji między poziomami zarządzania nabiera szczególnego znaczenia. Prawidłowo zaprojektowany system kontroli zarządczej pozwala z jednej strony na bieżące monitorowanie realizacji zadań w różnych działach jednostki, z drugiej zaś na szybkie reagowanie na nieprawidłowości i ryzyka wynikające z wieloetapowych procesów decyzyjnych. Dzięki temu systemowi możliwe jest zachowanie skutecznego, zgodnego z prawem i przejrzystego działania jednostki, a także budowanie kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności i współdziałaniu.

Kontrola zarządcza nabiera szczególnego znaczenia. Jednostki organizacyjne pomocy społecznej działające w ramach sektora publicznego realizują zadania nie tylko administracyjne, ale także o wysokim stopniu wrażliwości społecznej. Wdrożenie skutecznej kontroli zarządczej nie tylko podnosi jakość zarządzania i ogranicza ryzyko nieprawidłowości, ale także wzmacnia zaufanie społeczne do instytucji publicznych i realnie wpływa na lepsze zaspokajanie potrzeb społecznych w ramach zadań realizowanych przez samorządy. Z tego względu system kontroli zarządczej powinien być w tych podmiotach dostosowany do ich specyfiki strukturalnej, lokalnej i funkcjonalnej, a zarazem realizować cele z zakresu skutecznego zarządzania ryzykiem, zapewnienia transparentności i poprawy jakości usług społecznych. W przypadku JOPS system kontroli zarządczej musi być dostosowany do specyfiki ich zadań i struktury. Każdy pracownik tych instytucji uczestniczy w jego realizacji, co wzmacnia odpowiedzialność i kulturę organizacyjną opartą na etyce, transparentności i efektywności.

1.3. Wyzwania i kierunki doskonalenia kontroli zarządczej w JOPS

W ramach procesu nowelizacji ustawy o finansach publicznych⁸, w powiązaniu z Wytycznymi OECD dotyczącymi oceny jakości systemów kontroli wewnętrznej (IC, z ang. *Internal Control*)⁹, podkreśla się znaczenie wzmocnienia efektywności kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego w JSFP, w tym JOPS. W tym kontekście istotną rolę odgrywa system IC obejmujący mechanizmy, procedury i działania mające na celu:

- 1) zapewnienie realizacji celów jednostki,
- 2) efektywne wykorzystanie zasobów,
- 3) ochronę przed ryzykiem nieprawidłowości i błędów oraz
- 4) rzetelność sprawozdawczości finansowej i niefinansowej.

Jednym z kluczowych problemów identyfikowanych w procesie analizy funkcjonowania kontroli zarządczej jest niska świadomość kierowników JOPS w zakresie zasad jej stosowania. W JOPS, podobnie jak w innych JSFP, skuteczność nadzoru nad realizacją zadań jednostki zależy wprost od poziomu znajomości mechanizmów kontroli zarządczej oraz systemu IC przez kadre kierowniczą. Kierownicy, którzy nie są odpowiednio przygotowani do planowania i monitorowania procesów, nie mogą skutecznie identyfikować zagrożeń, oceniać ryzyka operacyjnego ani wprowadzać działań korygujących w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości. W konsekwencji wpływa to na obniżenie jakości zarządzania jednostką i ogranicza efektywność realizowanych zadań.

Kolejnym istotnym aspektem kontroli zarządczej w JOPS jest planowanie działań i wyznaczanie celów operacyjnych w sposób elastyczny. Projektowana nowelizacja FinPubU wskazuje na potrzebę dostosowania planów działalności jednostek do bieżących potrzeb i warunków pracy. W praktyce oznacza to możliwość uwzględnienia zmian kadrowych,

⁸ Projekt ustawy o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw, UD100, Rządowe Centrum Legislacji, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12397355/katalog/13125218#13125218> (dostęp: 5.3.2026 r.).

⁹ OECD, Guidelines for assessing the quality of internal control systems. SIGMA PAPER No. 59, Paris 2019 – tłum. własne.

modyfikacji zakresu obowiązków poszczególnych pracowników czy nowych wymagań w obszarze realizowanych świadczeń socjalnych. Planowanie operacyjne powinno być spójne z zasadami kontroli zarządczej, obejmującymi:

- 1) identyfikację ryzyk,
- 2) określenie celów i mierników ich realizacji oraz
- 3) monitorowanie wykonania zadań w cyklu rocznym, przy jednoczesnej możliwości wprowadzania korekt w trakcie roku budżetowego.

Wytyczne OECD dotyczące oceny jakości IC w administracji publicznej zalecają, aby jednostki opracowywały roczne plany przeglądów jakości IC, dostosowane do specyfiki organizacji i poziomu ryzyka. Plan taki powinien przewidywać działania w trzech obszarach:

- 1) gromadzenie i analiza kwestionariuszy samooceny kierownictwa oraz innych dostępnych dowodów dotyczących funkcjonowania systemu IC,
- 2) analiza uwag i zaleceń audytorów wewnętrznych,
- 3) przeglądy jakości systemu IC przeprowadzane przez centralne jednostki nadzoru.

Wybór jednostek do przeglądów jakości IC powinien uwzględniać przede wszystkim czynniki ryzyka, takie jak:

- 1) wielkość zarządzanego budżetu,
- 2) cele i zakres działania jednostki,
- 3) wyniki poprzednich ocen jakości IC,
- 4) odsetek wykrytych nieprawidłowych wydatków,
- 5) ryzyko oszustwa,
- 6) uwagi audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, a także
- 7) informacje pochodzące z organów nadzorujących.

Zidentyfikowane ryzyka należy ocenić i uszeregować pod względem prawdopodobieństwa ich materializacji oraz wpływu na realizację celów JOPS i rzetelność sprawozdawczości. Wyniki tej oceny pozwalają wybrać jednostki najbardziej narażone na ryzyko do celów przeglądu jakości IC.

Wzmocnienie skuteczności kontroli zarządczej w JOPS wymaga również wprowadzenia mechanizmów koordynacji audytów wewnętrznych. Audyt wewnętrzny, prowadzony w sposób przekrojowy i systemowy, umożliwia ocenę realizacji celów jednostki, weryfikację skuteczności procesów wewnętrznych oraz identyfikację obszarów wymagających usprawnienia. W kontekście nowelizacji FinPubU istotne jest, aby audyty wewnętrzne były skoordynowane na poziomie jednostki nadrzędnej, co pozwala na spójne monitorowanie realizacji zadań oraz zgodności działań z wytycznymi organów nadzorujących. Tego typu audyty umożliwiają również integrację wyników kontroli z procesem zarządzania ryzykiem operacyjnym i finansowym w JOPS.

Skuteczna kontrola zarządcza wymaga nie tylko planowania i audytowania, lecz także rzetelnego dokumentowania wszystkich działań jednostki. Dokumentacja planów, podejmowanych działań oraz wyników audytów umożliwia kierownictwu bieżące monitorowanie realizacji zadań, identyfikowanie zagrożeń oraz wprowadzanie działań korygujących. Prowadzenie rejestrów spraw, ewidencji korespondencji, systemów dziedzicznych oraz metryk realizacji zadań pozwala kontrolować terminy, jakość i zgodność

wykonywanych czynności z obowiązującymi przepisami prawa. Poprawna dokumentacja jest również kluczowa z punktu widzenia wymogów kontroli zewnętrznej, np. przeprowadzanej przez organy nadzoru, RIO lub NIK.

Nowelizacja FinPubU przewiduje również zwiększenie dostępności osób mających kwalifikacje do prowadzenia audytu wewnętrznego w sektorze publicznym. W JOPS zapewnienie wysokiej jakości audytu wewnętrznego pozwoli nie tylko na rzetelne ocenianie działań jednostki, lecz także wzmocni niezależność i obiektywność tego procesu. W praktyce oznacza to konieczność tworzenia stanowisk przypisanych audytowi wewnętrznemu, umożliwiającym pełnoetatowe wykonywanie zadań kontrolnych oraz wdrażanie systemów szkoleń.

Ważnym elementem kontroli zarządczej w JOPS jest zdolność jednostki do elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu prawnym, organizacyjnym i społecznym. Doświadczenia ostatnich lat, takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie, wykazały konieczność dostosowywania mechanizmów kontroli zarządczej i systemu IC do dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania jednostek. Adaptacja obejmuje m.in. elastyczne planowanie działalności operacyjnej, szybkie aktualizowanie procedur wewnętrznych oraz bieżące monitorowanie ryzyk związanych z realizacją zadań JOPS.

Dla JOPS nowe obowiązki wynikające z nowelizacji FinPubU oraz Wytycznych OECD w zakresie dobrego zarządzania publicznego mogą oznaczać m.in.:

- 1) konieczność dostosowania wewnętrznych procedur i dokumentacji w zakresie kontroli zarządczej (np. opracowanie i wdrożenie instrukcji w modelu trzech linii, który określa role, odpowiedzialność i zasady współpracy poszczególnych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację zadań w ramach systemu kontroli zarządczej);
- 2) rozszerzenie celów kontroli zarządczej o podejmowanie działań na rzecz zapobiegania nieprawidłowościom i nadużyciom finansowym, w tym konfliktowi interesów oraz ich wykrywania i zwalczania;
- 3) obowiązek przygotowania mechanizmów monitorowania i raportowania stanu kontroli zarządczej, w tym obowiązek składania oświadczeń kierownika jednostki, które po wprowadzeniu projektowanych zmian przyjmą zupełnie inną formę, tj. będą podlegały publikacji na stronie internetowej. Dodatkowo wspomniany wcześniej projekt nowelizacji FinPubU wprowadza obowiązek składania Ministrowi Finansów oświadczenia o stanie kontroli zarządczej przez kierowników JSFP, w tym JST, aby zapewnić mu dostęp do danych niezbędnych do skutecznej realizacji zadań koordynacyjnych wynikających z przepisów działu I, rozdziału 6 FinPubU, takich jak określanie standardów kontroli zarządczej oraz formułowanie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla SFP. Oznacza to, że oświadczenia o stanie kontroli będą transparentne i będą podlegały kontroli;
- 4) zwiększoną rolę audytu wewnętrznego lub funkcji kontrolnych w jednostce lub w jednostce nadrzędnej, co może wpłynąć na strukturę organizacyjną i zasoby kadrowe;
- 5) potrzebę weryfikacji dotychczasowej polityki przeciwdziałania nieprawidłowościom i konfliktowi interesów oraz włączenia tych zagadnień w system kontroli zarządczej;

- 6) konieczność zwiększenia elastyczności w planowaniu działań oraz opracowania procedur umożliwiających zmianę planów działalności w trakcie roku, co może wymagać aktualizacji regulaminów jednostki i zmian w praktyce zarządzania. Chodzi m.in. o procedury aktualizacji planów rzeczowo-finansowych, wprowadzania zmian w regulaminach JOPS, zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz zasad monitorowania realizacji zadań i wprowadzania zmian w planach działalności. Wdrożenie takich procedur pozwala jednostce nie tylko dostosować działania do zmieniających się warunków, lecz także utrzymać zgodność z przepisami prawa i zapewnić ciągłość realizacji zadań statutowych.

Tabela 1. Przykład procedur wspierających elastyczne planowanie i dobre zarządzanie w JOPS

Lp.	Nazwa procedury	Zakres regulacji	Znaczenie dla kontroli zarządczej
1.	Procedura aktualizacji planów działalności i planów rzeczowo-finansowych	Określa zasady wprowadzania zmian do planów działalności JOPS w trakcie roku budżetowego, w tym tryb ich zatwierdzania oraz dokumentowania	Zapewnia zgodność realizowanych działań z aktualnymi celami jednostki oraz umożliwia reagowanie na zmiany otoczenia prawnego i społecznego
2.	Procedura zarządzania ryzykiem w trakcie realizacji zadań	Reguluje identyfikację, analizę i reakcję na nowe lub zmienione ryzyka pojawiające się w ciągu roku	Wspiera osiąganie celów poprzez ograniczanie ryzyk mogących negatywnie wpłynąć na realizację zadań JOPS
3.	Procedura wprowadzania zmian w regulaminie organizacyjnym i aktach wewnętrznych	Określa tryb i zakres aktualizacji regulaminów, instrukcji i zarządzeń wewnętrznych	Zapewnia spójność struktury organizacyjnej i zasad działania z aktualnymi zadaniami jednostki
4.	Procedura monitorowania realizacji celów i zadań	Ustala zasady bieżącego monitorowania postępów w realizacji planów oraz dokumentowania wyników	Umożliwia ocenę skuteczności i efektywności działań oraz podejmowanie działań korygujących
5.	Procedura komunikacji wewnętrznej w przypadku zmian organizacyjnych	Reguluje sposób informowania pracowników o zmianach planów, zadań i zasad funkcjonowania jednostki	Zapewnia ciągłość realizacji zadań oraz ogranicza ryzyko błędów wynikających z braku informacji

Tabela 1 przedstawia przykładowy katalog procedur wewnętrznych wspierających elastyczne planowanie i realizację zadań w JOPS, wraz z określeniem ich zakresu regulacji. Pokazuje ona również znaczenie poszczególnych procedur dla funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, w szczególności w obszarze realizacji celów, zarządzania ryzykiem, monitorowania działań oraz zapewnienia spójności organizacyjnej i informacyjnej jednostki.

2. Zapewnienie realizacji celów i zadań w JOPS

Zapewnienie realizacji celów i zadań JOPS w ramach kontroli zarządczej uzależnione jest od szeregu wzajemnie powiązanych i komplementarnych czynników organizacyjnych, prawnych oraz systemowych. Kontrola zarządcza, jako narzędzie służące zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania JSFP, została zdefiniowana w art. 68 ust. 1 FinPubU.

Ustawodawca, formułując art. 68 ust. 2 FinPubU, wskazuje na kluczowe obszary i cele, jakim powinna służyć kontrola zarządcza. Warto podkreślić na użyte w przepisie sformułowanie „w szczególności”, które w języku legislacyjnym nie wskazuje na katalog zamknięty, lecz pełni funkcję przykładową. Oznacza to, że przywołane elementy nie wyczerpują wszystkich możliwych celów kontroli zarządczej. Jednostki sektora finansów publicznych, w tym JOPS, mogą, a nawet powinny identyfikować również inne, wynikające ze specyfiki ich działalności potrzeby i obszary wymagające kontroli zarządczej¹⁰. Kierownik jednostki może ten zestaw rozszerzyć o każdy aspekt, który przyczyni się do zgodnego z prawem, efektywnego, oszczędnego i terminowego sposobu wykonywania zadań i osiągania wyznaczonych celów¹¹. W konsekwencji kierownictwo JOPS powinno traktować wskazania ustawowe jako punkt wyjścia do indywidualnego kształtowania systemu kontroli zarządczej, dostosowanego do charakteru, struktury, zakresu działań oraz potrzeb lokalnej społeczności.

Ponadto, jak wskazano w StandKontrZarzK, kontrola zarządcza opiera się na wzajemnie powiązanych elementach: środowisku wewnętrznym, celach i zarządzaniu ryzykiem, mechanizmach kontroli, informacji i komunikacji, monitorowaniu i ocenie (wstęp, pkt 1.4 StandKontrZarzK).

Wprowadzenie efektywnego systemu kontroli zarządczej w JOPS umożliwia nie tylko zapewnienie zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi, ale również wzmacnia efektywność operacyjną jednostki. Umożliwia identyfikację zagrożeń, zwiększa przejrzystość działań oraz pozwala na bieżącą ocenę skuteczności podejmowanych decyzji działań.

2.1. Źródła prawa, wytyczne i procedury wewnętrzne w działalności JOPS

W systemie kontroli zarządczej w JSFP, w tym w JOPS, kluczowym elementem jest zapewnienie, że działania podejmowane przez daną jednostkę są zgodne z przepisami prawa oraz z obowiązującymi procedurami wewnętrznymi. W myśl art. 68 ust. 2 FinPubU jednym z zasadniczych celów kontroli zarządczej jest właśnie zagwarantowanie zgodności działalności jednostki z obowiązującym porządkiem prawnym. Sformułowanie „ogół działań podejmowany zgodnie z prawem” należy interpretować szeroko. Obejmuje ono

¹⁰H. Rechul, K. Surówka, K. Peter-Bombik, *Finanse publiczne w teorii i praktyce*, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023, s. 139.

¹¹M. Kucharska-Fiałkowska, *Kontrola zarządcza w jednostce sektora finansów publicznych. Procedury, wzory dokumentów, praktyczne przykłady*, Warszawa 2016, s. 8.

wszystkie czynności faktyczne i prawne podejmowane przez JSFP w ramach realizacji jej celów i zadań, które muszą pozostawać w zgodzie z Konstytucją RP, ustawami, aktami wykonawczymi, a także przepisami prawa miejscowego oraz regulacjami wewnętrznymi.

Z perspektywy prawa administracyjnego oznacza to działanie w granicach przyznanej prawem kompetencji, przy zachowaniu zasady praworządności wynikającej z art. 7 Konstytucji RP, która zobowiązuje organy władzy publicznej do działania na podstawie i w granicach prawa. Źródła prawa powszechnie obowiązującego są wymienione w art. 87 Konstytucji RP i zalicza się do nich: Konstytucję RP, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe oraz rozporządzenia. Natomiast powszechnie obowiązującymi źródłami prawa RP na obszarze działania organów, które je ustanowiły, są akty prawa miejscowego. Ustrojodawca w sposób w pełni zamierzony i jednoznaczny przyjął przedmiotowo i podmiotowo zamknięty system źródeł prawa powszechnie obowiązującego. W aspekcie przedmiotowym oznacza to, że Konstytucja RP wyczerpująco wymieniła formy aktów, w których można zamieszczać normy prawne o charakterze powszechnie obowiązującym¹².

W polskim porządku prawnym zagadnienie statusu prawnego wytycznych, zaleceń czy pism okólnych wydawanych przez organy administracji publicznej, takie jak wojewoda czy minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, budzi liczne wątpliwości praktyczne. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do JOPS, które w toku swojej działalności często kierują się tego rodzaju dokumentami przy interpretacji i stosowaniu przepisów prawa. Należy podkreślić, że wytyczne nie stanowią źródeł prawa powszechnie obowiązującego i nie mogą modyfikować przepisów ustawowych. W orzecznictwie SA wyrażany jest pogląd, zgodnie z którym wykorzystywanie wytycznych jako podstawy decyzji administracyjnych pozostaje w sprzeczności z art. 6 KPA, który nakłada na organy obowiązek działania na podstawie i w granicach prawa¹³. Praktyka ta stoi również w opozycji do konstytucyjnych zasad dotyczących źródeł prawa.

Pogląd ten znajduje szerokie potwierdzenie w literaturze przedmiotu, w której podkreśla się, że wytyczne nie mieszczą się w katalogu źródeł prawa¹⁴. Z tego względu zasady, wytyczne, instrukcje i inne tego typu dokumenty, mimo że są wydawane przez organy administracji publicznej, mają charakter aktów wewnętrznych lub organizacyjnych i nie mogą stanowić samodzielnej podstawy prawnej rozstrzygnięć administracyjnych.

Dokumenty tego typu pełnią funkcję pomocniczą, mogą wspierać jednolite stosowanie prawa, stanowić narzędzie interpretacyjne czy służyć realizacji zasady równego traktowania. W tym sensie ich stosowanie może mieć znaczenie argumentacyjne, jednak wyłącznie o charakterze subsydiarnym. Warto podkreślić, że podobne podejście było charakterystyczne dla praktyki administracyjnej w okresie PRL, m.in. w odniesieniu do okół-

¹² P. Radziejewicz, (w:) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, red. P. Tuleja, wyd. 2, Lex/el. 2023.

¹³ Zob. Wyr.: NSA z 25.5.1999 r. (IV SA 827/97), NSA z 31.3.2015 r. (I OSK 1383/14, Legalis) oraz WSA we Wrocławiu z 25.9.2025 r. (IV SA/Wr 229/25, Legalis) i WSA w Białymstoku z 16.10.2025 r. (II SA/Bk 1318/25, Legalis, orzeczenie nieprawomocne).

¹⁴ Zob. S. Nitecki, Komentarz do ustawy o pomocy społecznej, Wrocław 2013, s. 819; L. Żukowski, Komentarz do niektórych przepisów Kodeksu postępowania administracyjnego, (w:) tegoż, Kodeks postępowania administracyjnego. Ustawa o Naczelnym Sądzie Administracyjnym. Komentarz, Lex/el. 1999.

ników i wytycznych Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z lat 70. i 80. XX w. Podejście to spotkało się jednak z krytyką zarówno w orzecznictwie, jak i w doktrynie¹⁵.

W praktyce funkcjonowania JOPS wytyczne i zalecenia, szczególnie te wydawane przez MRPiPS lub urzędy wojewódzkie, często pełnią funkcję organizacyjno-interpretacyjną. Choć formalnie niewiążące, to wpływają na sposób realizacji zadań ustawowych poprzez:

- 1) doprecyzowanie sposobu stosowania przepisów (np. w zakresie interpretacji pojęć nieostrych),
- 2) wskazywanie tzw. dobrych praktyk administracyjnych czy
- 3) ujednolicanie standardów działania na poziomie województwa lub całego kraju.

Z perspektywy obowiązującego porządku prawnego wytyczne, zalecenia i inne dokumenty organizacyjno-informacyjne nie stanowią źródeł prawa powszechnie obowiązującego. Ich stosowanie ma charakter fakultatywny i wspomagający. Jednostki organizacyjne pomocy społecznej mogą z nich korzystać w celu ujednolicenia procedur oraz zwiększenia efektywności działania, jednak dokumenty te nie mogą stanowić samodzielnej podstawy prawnej podejmowanych rozstrzygnięć.

Zgodność działań z prawem w rozumieniu art. 68 FinPubU oznacza konieczność stosowania wyłącznie aktów prawa powszechnie obowiązującego oraz procedur wewnętrznych ustanowionych zgodnie z tymi przepisami.

Regulaminy wewnętrzne, instrukcje, zarządzenia kierownika jednostki, statuty oraz inne dokumenty o charakterze wewnętrznym nie stanowią źródeł prawa powszechnie obowiązującego w rozumieniu Konstytucji RP oraz AktyNormU. Mają one jednak charakter wiążący wewnątrz – obowiązują w ramach danej JOPS, stanowiąc tzw. prawo wewnętrzne. Dotyczy to w szczególności pracowników jednostki oraz innych osób pozostających w stosunku organizacyjnego podporządkowania. Z tego względu:

- 1) procedury wewnętrzne nie mogą być wskazywane jako podstawa prawna w aktach władczych, takich jak decyzje administracyjne;
- 2) powoływanie się na nie w podstawie prawnej może prowadzić do naruszenia zasady legalizmu, wynikającej z art. 7 Konstytucji RP, zgodnie z którą organy administracji publicznej działają wyłącznie na podstawie i w granicach prawa.

Dopuszczalne, a w niektórych przypadkach nawet zalecane jest odwoływanie się do regulacji wewnętrznych (w tym również do wytycznych i instrukcji) w uzasadnieniu decyzji administracyjnej. Takie działanie może:

- 1) służyć przejrzystości decyzji administracyjnej,
- 2) umożliwić adresatowi lepsze zrozumienie przesłanek, którymi kierował się organ przy dokonywaniu interpretacji przepisów lub ustaleń faktycznych,
- 3) wzmacniać argumentację rozstrzygnięcia – bez naruszania przepisów o źródłach prawa.

Analogiczne zasady należy stosować w odniesieniu do wytycznych. Dokumenty te, jako akty niewiążące prawnie, również nie mogą być powoływane w podstawie prawnej decyzji administracyjnych, ale mogą być przywoływane w uzasadnieniu, o ile służą przedstawieniu toku rozumowania organu.

¹⁵ Por. wyr. NSA w Warszawie z 6.2.1981 r. (SA 819/80, Legalis) i z 20.7.1981 r. (SA 805/81, Legalis).

Ważne

W przypadku udzielania odpowiedzi na różnego rodzaju pisma kierowane do JOPS należy pamiętać, że każde pismo wychodzące powinno zawierać podstawę prawną działania organu, a także wskazywać, że kierownik JOPS działa na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta, starostę, marszałka województwa.

Nie powinno również budzić zdziwienia, jeśli podmiot (osoba fizyczna lub inny organ), do którego skierowane zostało pismo, zażąda wglądu do treści pełnomocnictwa lub kopii dokumentu – takie żądanie jest w pełni uzasadnione i powinno zostać zrealizowane zgodnie z obowiązującymi przepisami.

2.2. Skuteczność i efektywność działania JOPS w kontekście kontroli zarządczej

Skuteczność i efektywność działania to kluczowe kryteria oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w JOPS, która ma swoje umocowanie m.in. w art. 68 i n. FinPubU oraz w StandKontrZarzK. Skuteczność oznacza stopień, w jakim realizowane są cele i zadania postawione przed jednostką. W odniesieniu do JOPS skuteczność dotyczy m.in.:

- 1) zapewnienia realnej pomocy osobom i rodzinom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej,
- 2) prawidłowego stosowania przepisów ustaw oraz przepisów wykonawczych w poszczególnych JOPS,
- 3) osiągania zakładanych rezultatów w ramach realizowanych programów (np. społecznych, opiekuńczych, integracyjnych).

Brak skuteczności może oznaczać, że mimo formalnej zgodności z procedurami pomoc nie trafia do odbiorców w sposób adekwatny lub nie rozwiązuje faktycznych problemów społecznych.

Efektywność natomiast odnosi się do stosunku osiągniętych efektów do poniesionych nakładów, zarówno finansowych, jak i organizacyjnych. Oznacza to, że JOPS:

- 1) osiąga cele przy możliwie najmniejszym zużyciu zasobów,
- 2) racjonalnie gospodaruje środkami publicznymi,
- 3) eliminuje zbędne procedury i nakłady, które nie przekładają się na jakość świadczeń czy obsługi klienta.

W JOPS efektywność działania może przejawiać się np. w:

- 1) optymalnym wykorzystaniu zasobów kadrowych i budżetowych,
- 2) ograniczaniu biurokracji przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z prawem,
- 3) skracaniu czasu oczekiwania na świadczenie pomocy,
- 4) wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań, które zwiększają dostępność i jakość usług.

Oba te kryteria stanowią podstawę do formułowania celów operacyjnych w ramach kontroli zarządczej. Zgodnie z StandKontrZarzK JSFP powinny:

- 1) wyznaczać mierzalne cele operacyjne (w tym jakościowe i ilościowe wskaźniki skuteczności i efektywności),

[Przejdź do księgarni →](#)

ksiegarnia.beck.pl