

*MARZENA RYDZEWSKA-WŁODARCZYK*

**Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny**

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNIKA  
JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO  
ZA FUNKCJONOWANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**Wprowadzenie**

Kontrola jest nieodłącznym elementem zarządzania każdą organizacją. Jej istotą jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania jednostki. Za określenie w jednostce zasad kontroli oraz jej sprawowanie i/lub nadzór nad wykonywaniem procedur kontroli jest odpowiedzialny jej kierownik.

Przepisy regulujące zasady funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego (JST) zobowiązują kierownika do wdrożenia w JST procedur kontroli zarządczej. Kontrola ta ma na celu zapewnienie zgodności działalności jednostki z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi regulującymi jej działalność.

U podstaw wdrożenia w JST procedur kontroli zarządczej leży dążenie do realizacji celów i zadań publicznych w sposób efektywny, oszczędny i terminowy. W związku z tym jest konieczne identyfikowanie zagrożeń i zabezpieczenie realizacji założonych celów i zadań przed tymi zagrożeniami. Przeciwdziałanie zagrożeniom wymaga wdrożenia w jednostce procedur zarządzania ryzykiem. System zarządzania ryzykiem w JST stanowi zatem element systemu zarządzania JST, a tym samym należy do sfery zarządzania.

Przypisane kierownikowi jednostki zadania z zakresu sprawowania kontroli zarządczej i jej koordynowania są szersze od zadań stawianych przed kierownikami innych jednostek sektora finansów publicznych. Kierownik JST jest zarówno

odpowiedzialny za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w urzędzie JST, jak i stanowi drugi stopień kontroli zarządczej w podległych mu jednostkach organizacyjnych i tych, które nadzoruje.

Celem artykułu jest analiza obowiązków i odpowiedzialności kierownika w zakresie wdrożenia kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego.

## 1. Pojęcie i istota kontroli zarządczej

Kontrola jest procesem przypisanym do wszystkich dziedzin aktywności człowieka, w tym także do aktywności w sferze zarządzania jednostką. Definiując termin „kontrola zarządcza”, można zatem posłużyć się ogólną definicją słowa „kontrola”. Pochodzi ono od francuskiego *contrôle* i potocznie oznacza<sup>1</sup>:

Kontrolę zarządczą w jednostkach samorządu terytorialnego można określić jako ogół działań podejmowanych w celu zapewnienia realizacji przez daną JST wyznaczonych celów i zadań publicznych w sposób zgodny z prawem, skuteczny i efektywny, oszczędny i terminowy<sup>2</sup>. W związku z powyższym można zatem stwierdzić, że w myśl przepisów kontrola zarządcza w JST to podstawa sprawnego, opartego na „regule 3 E”<sup>3</sup>, zarządzania, a więc:

- efektywnego, czyli celowego, skutecznego,
- ekonomicznego, to jest korzystnego i oszczędnego,
- etycznego – zgodnego z uznawanymi wartościami.

Kontrola jest utożsamiana przede wszystkim z instytucją lub osobą sprawującą nad czymś/kimś nadzór, sprawdzającą coś<sup>4</sup>. Działania kontrolne mogą być natomiast podejmowane zarówno w ramach kontroli zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Kontrolę zewnętrzną sprawują jednostki nadrzędne lub inne powołane w tym celu organa (instytucje) zewnętrzne w stosunku do kontrolowanego podmiotu. Kontrola wewnętrzna jest natomiast przeprowadzana przez kierownictwo jednostki lub w jego imieniu przez pracowników lub odpowiednią komórkę kontroli

<sup>1</sup> *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1999, s. 593.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240, ze zm., art. 68 ust. 1 (dalej: ustawa o finansach publicznych).

<sup>3</sup> W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998.

<sup>4</sup> Z tego terminu wywodzą się pojęcia: „kontroler”, które oznacza osobę kontrolującą, sprawdzającą coś, oraz „kontrolować”, czyli sprawdzać, badać coś, a także mieć nadzór nad kimś lub nad czymś. *Słownik wyrazów obcych...*, s. 593.

wewnętrznej. Kontrola zarządcza we wszystkich jednostkach sektora finansów publicznych jest rodzajem systemu kontroli wewnętrznej.

Kontrola wewnętrzna według definicji Międzynarodowej Organizacji Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (INTOSAI) jest integralnym procesem, na który ma wpływ zarząd jednostki oraz jej personel. Jest ona tak zorganizowana, aby odnosić się do ryzyka i dawać zapewnienie, że działania jednostki skierowane na wypełnienie jej misji pomagają również w osiągnięciu następujących celów ogólnych:

- prowadzenie działalności uporządkowanej, etycznej, gospodarnej, skutecznej i wydajnej,
- wypełnienie obowiązków związanych z odpowiedzialnością,
- zgodność z prawem,
- ochrona zasobów przed utratą, zniszczeniem i niewłaściwym wykorzystaniem<sup>5</sup>.

Ponieważ kontrola zarządcza jest postrzegana jako element procesu zarządzania, to przepisy regulujące zasady funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego zadania z zakresu organizacji i wykonywania kontroli zarządczej bezpośrednio powierzyły<sup>6</sup>:

- 1) wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi miasta,
- 2) przewodniczącemu zarządu jednostki samorządu terytorialnego, to jest staroście w samorządzie powiatowym i marszałkowi województwa w samorządzie wojewódzkim.

Warto jednak podkreślić, że w przypadku kontroli zarządczej sprawowanej przez kierownika JST jest to zarówno kontrola wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Kontrola wykonywana przez kierownika JST obejmuje bowiem kontrolę zarządczą:

- 1) sprawowaną w urzędzie JST i jest wówczas utożsamiana z kontrolą wewnętrzną,
- 2) przeprowadzaną w jednostkach organizacyjnie podległych JST i stanowi wówczas kontrolę zewnętrzną.

W związku z tym należy stwierdzić, że system kontroli zarządczej w JST musi być tworzony i realizowany na dwóch poziomach, co przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>5</sup> K. Puchacz: *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Omówienie i propozycje wzorcowych rozwiązań*. ODDK, Gdańsk 2010, s. 7.

<sup>6</sup> Ustawa o finansach publicznych..., art. 69 ust. 1 pkt 2.

Tabela 1

## Poziomy kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego

Obszary kontroli zarządczej w podsektorze samorządowym	Poziom kontroli zarządczej	
	I poziom (wewnętrzna kontrola zarządcza)	II poziom (zewewnętrzna kontrola zarządcza)
Urząd gminy (miasta), starostwo powiatowe, urząd marszałkowski	Wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta lub marszałek województwa	–
Jednostki podległe organizacyjnie w ramach struktury organizacyjnej JST	Kierownik jednostki organizacyjnej podległej JST	Wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta lub marszałek województwa

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z informacji przedstawionych w tabeli 1, kontrola zarządcza sprawowana w urzędzie JST jest elementem kontroli wewnętrznej tego urzędu. Ma ona szczególnie istotne znaczenie z punktu widzenia ochrony finansów publicznych oraz efektywnego i zgodnego z prawem zarządzania środkami publicznymi.

## 2. Obowiązki i odpowiedzialność kierownika JST w zakresie kontroli zarządczej

Przepisy zobowiązują kierownika JST do zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Oznacza to, że:

- 1) kontrola zarządcza powinna być prowadzona w JST zgodnie z zasadami określonymi w aktach prawnych oraz regulaminie określającym zasady jej przeprowadzania odpowiednio do potrzeb i celów kontroli,
- 2) postępowanie kontrolne powinno zakończyć wydanie zaleceń lub wniosków pokontrolnych,
- 3) kontrola zarządcza powinna powodować osiągnięcie założonych celów kontroli, to jest na przykład doprowadzić do zidentyfikowania nieprawidłowości, jej usunięcia, i doprowadzić do podjęcia działań zapobiegających wystąpieniu tych nieprawidłowości w przyszłości.

Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego wyznacza jej definicja. Kontrola zarządcza ma w szczególności na celu zapewnienie<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> Ustawy o finansach publicznych..., art. 68 ust. 2.

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem.

Charakterystykę wymienionych celów kontroli zarządczej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

## Cele kontroli zarządczej w JST

Cel kontroli zarządczej	Charakterystyka
1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Celem kontroli jest zapewnienie zgodności podejmowanych przez JST działań z przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami dotyczącymi zarówno kwestii finansowych, jak i okołofinansowych. Przedmiotem sprawdzenia powinna być zgodność postępowania urzędników w stosunku do zasad określonych w każdym z wewnętrznych regulaminów, instrukcji, procedur itp.
2) skuteczność i efektywność działania	Kontrola powinna zapewnić, że wydatki JST są dokonywane w sposób oszczędny i celowy przy zachowaniu zasady: a) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, b) optymalnego doboru metod i środków służących do realizacji założonych celów
3) wiarygodność sprawozdań	Przedmiotem sprawdzenia są wszystkie sporządzane przez JST i jednostki jej podległe sprawozdania, zarówno sprawozdania finansowe, jak i budżetowe
4) ochrona zasobów	Przedmiotem kontroli jest wprowadzenie wewnętrznych procedur gospodarowania mieniem JST, w tym zasad inwentaryzacji zasobów
5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania	Oznacza działanie mające na celu nastawienie pracy jednostki na zadowolenie petenta. Kierownicy JST w tym celu wprowadzają kodeksy etyczne pracowników samorządowych, dążą do uzyskania certyfikatów jakości według norm ISO
6) efektywność i skuteczność przepływu informacji	Kontrola powinna zapewniać doskonalenie systemu przepływu informacji w jednostce i dążyć do eliminowania zakłóceń tego procesu
7) zarządzanie ryzykiem	Oznacza dążenie do minimalizacji ryzyk w funkcjonowaniu jednostki. Element łączący kontrolę zarządczą z audytem wewnętrznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sola: *Kontrola zarządcza w administracji samorządowej*, Municipium SA, Warszawa 2009, s. 78–80.

Wykaz czynności niezbędnych do realizacji celów kontroli zarządczej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

## Cele kontroli zarządczej i czynności podejmowane do ich realizacji

Cel kontroli zarządczej	Czynności prowadzące do osiągnięcia celów
Zapewnienie:	
1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Analiza funkcji, celów i podstaw funkcjonowania jednostki na podstawie weryfikacji przepisów prawa ogólnie obowiązujących, aktów prawa międzynarodowego i stworzonych na ich podstawie aktów prawa miejscowego. Jako uzupełnienie ocena wprowadzonych w jednostce wewnętrznych aktów normatywnych, takich jak: zarządzenia, instrukcje, wytyczne, procedury, polecenia służbowe
2) skuteczności i efektywności działania	1. Ocena poziomu realizacji wykonywanych celów i zadań w powiązaniu z kosztami ich osiągnięcia (osiągnięcie efektów przy minimalizacji kosztów). 2. Zastosowanie mierników poszczególnych celów działalności podstawowej i uzupełniającej. 3. Wdrażanie działań oszczędnościowych. 4. Opracowanie systemu reagowania na stwierdzone nieprawidłowości
3) wiarygodności sprawozdań	1. Porównanie zapisów w księgach rachunkowych z informacjami prezentowanymi w sprawozdaniach finansowych i budżetowych. 2. Kontrola, w szczególności merytoryczna i rachunkowa, dokumentów źródłowych jako podstawy do sporządzenia sprawozdań
4) ochrony zasobów	1. Klasyfikacja zasobów i ustalenie zasad ich ochrony, w tym przechowywania. 2. Wprowadzenie procedur bezpieczeństwa generowanych w jednostce informacji i analiza skuteczności systemu bezpieczeństwa. 3. Weryfikacja przestrzegania w bieżącej działalności reguł oraz przepisów o poufności, przystępności i wyłączności danych w zależności od ich przeznaczenia
5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania	1. Ustalenie i wdrożenie w życie kodeksu etyki. 2. Propagowanie celów z obszaru etyki i działań mających na nią wpływ
6) efektywności i skuteczności przepływu informacji	1. Ocena aktualnie funkcjonującego w jednostce systemu informacyjnego i jego wykorzystywania do osiągnięcia ustalonych celów. Wprowadzenie działań naprawczych w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości. 2. Weryfikacja przepływu informacji między poszczególnymi komórkami jednostki i jej efektywności w działalności jednostki
7) zarządzania ryzykiem	1. Zdefiniowanie wszystkich obszarów ryzyka w jednostce. 2. Wdrożenie procedur zapobiegania nieprawidłowościom w działalności jednostki. 3. Monitorowanie sprawności działania systemu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Walentynowicz: *Nowy rodzaj kontroli – kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” 2010, nr 8, s. 6.

Warto wskazać, że przedstawione w tabelach 2 i 3 cele kontroli zarządczej nie stanowią zamkniętego katalogu. Tworzą one jedynie grupę najważniejszych celów charakterystycznych dla każdej jednostki sektora finansów publicznych, w tym dla wszystkich JST. Każda jednostka powinna jednak mieć indywidualny, sprawny i zarazem efektywny system kontroli zarządczej.

W każdej jednostce będzie to system unikatowy, ponieważ każda jednostka o ile nie realizuje różnych zadań, to te same zadania wykonuje w odmienny sposób, na innym obszarze, w innych uwarunkowaniach organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych itp. Na przykład inne będą zadania wykonywane przez gminne centrum dom kultury, a inne przez powiatowe centrum pomocy rodzinie. Priorytetem w działalności jednej gminy mogą być działania inwestycyjne w obszarze infrastruktury technicznej (np. drogowej, wodociągowej, kanalizacyjnej), podczas gdy w innej gminie, nawet zlokalizowanej na terenie tego samego powiatu, priorytetem będą wydatki na finansowanie zadań publicznych w zakresie oświaty, kultury fizycznej i sportu. W związku z tym, że działalność każdej JST ma indywidualny charakter, każda z tych jednostek musi charakteryzować się swoistym systemem kontroli zarządczej.

Jak wspomniano, przepisy nakładają na kierowników JST obowiązek zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Jednocześnie przepisy prawa dają JST daleko idącą autonomię w korzystaniu ze środków i metod zapewniania prawidłowej kontroli zarządczej. Odmiennie niż ma to miejsce w odniesieniu do działów administracji rządowej dla jednostek podsektora samorządowego nie określono szczegółowych zasad wykonywania kontroli zarządczej. Przepisy nie przewidują również, w jakiej formie procedury kontroli zarządczej mają zostać przez JST określone.

Kierownik JST wprowadza zatem wewnętrzne procedury kontrolne w drodze zarządzenia, mając na uwadze zasady techniki prawodawczej<sup>8</sup>. Nośnikami norm prawnych są natomiast zwyczajowo stosowane w administracji: regulaminy, wytyczne, okólniki, zakresy obowiązków itp. Warto podkreślić, że ocena systemu kontroli zarządczej odbywać się ma nie przez pryzmat ilości i zawartości wprowadzanych regulacji wewnętrznych, ale efektu działania tego systemu. Inaczej mówiąc, jeżeli dana JST realizuje zakładane cele zgodnie z założeniami (miernikami), to system kontroli zarządczej należy uznać za właściwie funkcyj-

---

<sup>8</sup> Zasady te wynikają z rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej, Dz.U. nr 100, poz. 908.

nujący niezależnie od ilości i jakości wprowadzonych zarządzeń, regulaminów, instrukcji itp.

Warto podkreślić, że wszystkie mechanizmy i procedury kontroli powinny być maksymalnie proste<sup>9</sup>. Prostsze procedury nie wymagają od pracowników znacznych nakładów pracy związanych z proceduralną formą ich przestrzegania, co pozwala na właściwe realizowanie podstawowych zadań. Z kolei skomplikowane mechanizmy stwarzają zwykle trudności w ich przestrzeganiu przez pracowników, co z kolei podważa funkcjonalność tych mechanizmów.

Procedury nie powinny jednak łamać podstawowych standardów kontroli. Na przykład procedura kontroli nie może dopuszczać możliwości kompleksowego prowadzenia sprawy przez jednego urzędnika, począwszy od złożenia zamówienia, przez podjęcie decyzji o celowości wydatku aż do rozliczenia transakcji.

Ponieważ przepisy nie precyzują zagadnień tworzenia procedur kontrolnych, narzędziem pomocniczym dla kierownika JST podczas tworzenia systemu kontroli zarządczej są wydane przez Ministerstwo Finansów standardy kontroli zarządczej<sup>10</sup>. Nie stanowią one źródła prawa, a jedynie zbiór wytycznych, które wskazują kierownikowi jednostki ogólne założenia mające pomóc przy zorganizowaniu w jednostce systemu kontroli zarządczej. Równocześnie wprowadzenie standardów jako zasad wspólnych miało na celu promowanie wdrożenia w sektorze finansów publicznych spójnego, jednolitego modelu kontroli zarządczej.

Jak wskazano, działania kontrolne powinny objąć całokształt działalności jednostki samorządu terytorialnego, a także wszystkie jednostki podległe danej JST. Z tego względu kierownik jednostki może powierzyć określone obowiązki, w tym zwłaszcza w zakresie bieżącej kontroli, wyznaczonym pracownikom samorządowym. Na przykład krąg osób funkcyjnych, którym wójt może powierzyć oddzielne zadania kontrolne, obejmuje skarbnika, głównego księgowego, sekretarza gminy, kierownika wydziału organizacyjno-administracyjnego, inspektora ds. kontroli.

Warto podkreślić, że przepisy wskazują również na potrzebę koordynacji kontroli zarządczej. Koordynację może prowadzić samodzielnie wójt (burmistrz, prezydent, starosta, marszałek) lub wyznaczony przez niego pracownik. Koordynator sprawuje bezpośredni nadzór nad stanem kontroli zarządczej w urzędzie JST

---

<sup>9</sup> Por. K. Puchacz: *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Omówienie i propozycje wzorcowych rozwiązań*, ODDK, Gdańsk 2010, s. 11.

<sup>10</sup> Standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych – komunikat nr 23 Ministerstwa Finansów z dnia 9 grudnia 2009 r., Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.



i podległych jednostkach organizacyjnych. Zadaniem koordynatora jest odbieranie informacji o występującym zagrożeniu w osiągnięciu celów i inicjowanie działań korygujących lub wspomagających<sup>11</sup>.

Oprócz obowiązków przepisy określają zakres odpowiedzialności kierownika jednostki za naruszenia wynikające z zaniechania kontroli lub zaniedbania w jej sprawowaniu<sup>12</sup>. W szczególności naruszeniem przez kierownika JST dyscypliny finansów publicznych jest dopuszczenie, wskutek zaniedbania lub niewypełnienia obowiązków w zakresie kontroli zarządczej, do:

- 1) uszczuplenia wpływów należnych Skarbowi Państwa, JST lub innej jednostce sektora finansów publicznych wskutek<sup>13</sup>,
- 2) dokonania wydatku powodującego przekroczenie kwoty wydatków ustalonej w rocznym planie finansowym jednostki<sup>14</sup>,
- 3) niewykonania zobowiązania jednostki, którego termin płatności upłynął<sup>15</sup>,
- 4) popełnienia naruszenia dyscypliny finansów publicznych, związanego z udzieleniem zamówienia publicznego<sup>16</sup>,
- 5) popełnienia naruszenia dyscypliny finansów publicznych związanego z udzieleniem koncesji na roboty budowlane lub usługi<sup>17</sup>.

Jak wspomniano, kierownik JST jest zobowiązany do zapewnienia adekwatnej i skutecznej oraz efektywnej kontroli zarządczej. Warunkuje to monitorowanie funkcjonowania systemu kontroli i ocena prawidłowości funkcjonowania tego systemu. Jednym ze sposobów monitoringu jest samoocena kontroli zarządczej w jednostce.

---

<sup>11</sup> M. Sola: *Kontrola zarządcza...*, s. 84.

<sup>12</sup> Niewypełnienie lub niewłaściwa realizacja obowiązków w zakresie kontroli zarządczej objęta jest odpowiedzialnością za naruszenie dyscypliny finansów publicznych na podstawie ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. z 2005 r., nr 14, poz. 1114, ze zm.

<sup>13</sup> Por. ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny..., art. 5 ust. 2.

<sup>14</sup> *Ibidem*, art. 11 ust. 2.

<sup>15</sup> *Ibidem*, art. 16 ust. 2.

<sup>16</sup> *Ibidem*, art. 17 ust. 7.

<sup>17</sup> *Ibidem*, art. 17a ust. 5.

## Uwagi końcowe

Kontrola zarządcza jest systemem, który ma zapewniać prawidłowe funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego, a przez to zapewniać realizację zasad efektywnego wykonywania zadań publicznych. Właściwie zorganizowana kontrola zarządcza powinna też stwarzać możliwość poprawy efektywności gospodarowania środkami publicznymi z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów. Kontrola zarządcza jest wreszcie narzędziem, za pomocą którego kierownik jednostki może sprawnie i prawidłowo zarządzać wszystkimi procesami zachodzącymi w jednostce, od procesów związanych z ochroną zasobów, poprzez generowanie wiarygodnych informacji do przeciwdziałania nieprawidłowościom w działaniu jednostki. Wskazany cel kontroli zarządczej uzasadnia podejmowanie przez jednostkę działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Kierownicy JST dysponują znaczną swobodą w kształtowaniu systemu kontroli zarządczej w swoich jednostkach. Powinni jednak dążyć do wpisania tego systemu w ramy określone przez standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych.

## Literatura

- Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1998.
- Puchacz K.: *Nowe standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Omówienie i propozycje wzorcowych rozwiązań*, ODDK, Gdańsk 2010.
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej, Dz.U. nr 100, poz. 908.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1999.
- Sola M.: *Kontrola zarządcza w administracji samorządowej*, Municipium SA, Warszawa 2009.
- Standardy kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych – komunikat nr 23 Ministerstwa Finansów z dnia 9 grudnia 2009 r., Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. z 2005 r., nr 14, poz. 1114, ze zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240, ze zm.
- Walentyłowicz P.: *Nowy rodzaj kontroli – kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Poradnik Rachunkowości Budżetowej” 2010, nr 8.

**RESPONSIBILITY OF THE MANAGER LOCAL GOVERNMENT UNIT  
FOR CONTROL OF MANAGEMENT**

**Summary**

The control of management concerns all of areas of activity of local government units. This type of control cannot be equated with financial control. Purpose of this type of control is to ensure that the local government unit operate in a manner consistent with the law, efficient, economical and timely. This article presents the duties and responsibilities of the manager local government unit in the control of management.

*Translated by Marzena Rydzewska-Włodarczyk*