



# Prezydent Miasta Lublin



Zarządzenie nr ~~651~~ 1/2011  
Prezydenta Miasta Lublin  
z dnia ~~30~~ czerwca 2011 r.

## w sprawie wprowadzenia zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) oraz § 8 ust. 1, § 9 ust. 1 i § 22 ust. 1 Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Lublin, stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 100/2011 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 24 lutego 2011 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Lublin zarządzam, co następuje:

### § 1

Wprowadzam zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin, w brzmieniu stanowiącym załącznik do zarządzenia.

### § 2

Kierownicy jednostek organizacyjnych zobowiązani są do wprowadzenia do dnia 30 września 2011 r. systemu kontroli zarządczej w podległej jednostce, zgodnie z minimalnymi wymogami wdrożenia systemu kontroli zarządczej oraz do zapewnienia jej funkcjonowania.

### § 3

Wykonanie niniejszego zarządzenia powierzam członkom Kolegium Prezydenta, dyrektorom komórek organizacyjnych Urzędu, pracownikom zatrudnionym na samodzielnych i wieloosobowych stanowiskach pracy wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej Urzędu oraz kierownikom jednostek organizacyjnych miasta Lublin.

### § 4

Nadzór nad realizacją niniejszego zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta Lublin..

### § 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Prezydent Miasta Lublin

*dr Krzysztof Żuk*

ZASTĘPCA DYREKTORA  
Wydziału Organizacji Urzędu

*Małgorzata Mach-Dydek*  
Numer dokumentu: 110064705/2011

Radca Prawny

Strona 1 z 2



# Prezydent Miasta Lublin



Załącznik do zarządzenia nr ~~651~~2011 Prezydenta Miasta Lublin z dnia ~~30~~ czerwca 2011 r.  
w sprawie wprowadzenia zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta  
Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

## Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

### § 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia i skróty oznaczają:

- 1) akceptowalny poziom ryzyka – wartość ryzyka, przy której nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 2) analiza ryzyka – proces składający się z identyfikacji i szacowania ryzyka;
- 3) identyfikacja ryzyka – polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji zadań;
- 4) jednostka organizacyjna – jednostka organizacyjna miasta Lublin;
- 5) kierownik jednostki – kierownik jednostki organizacyjnej miasta Lublin;
- 6) Kolegium Prezydenta - Prezydent, Zastępcy Prezydenta, Sekretarz, Skarbnik;
- 7) miasto Lublin – Gmina Lublin – miasto na prawach powiatu;
- 8) Menadżer ryzyka – pracownik Urzędu wskazany przez Prezydenta, odpowiedzialny za koordynowanie zarządzania ryzykiem w Urzędzie;
- 9) prawdopodobieństwo – szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia;
- 10) Prezydent – Prezydent Miasta Lublin;
- 11) przyczyna ryzyka – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka lub jego istnienie;
- 12) reakcja na ryzyko – podjęcie zgodnych z prawem, oszczędnych, efektywnych i terminowych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania skutków ryzyka;
- 13) ryzyko – możliwość zaistnienia lub istnienie dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone skutkiem oraz prawdopodobieństwem wystąpienia;
- 14) samoocena – proces mający na celu ocenę systemu kontroli zarządczej;
- 15) skutek – oszacowany wpływ ryzyka na finanse, reputację oraz realizację zadań;

- 16) stanowisko pracy – samodzielne stanowisko pracy, przez które rozumie się stanowisko pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej Urzędu (Rzecznik Prasowy Prezydenta, Asystent Prezydenta, Administrator Bezpieczeństwa Informacji) oraz wieloosobowe stanowisko pracy, przez które rozumie się stanowisko pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej Urzędu (Wieloosobowe Stanowisko Pracy Doradca Prezydenta, Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Nadzoru Transportu Miejskiego, Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy);
- 17) szacowanie ryzyk – przypisanie wartości poszczególnym ryzykom wg wzoru:  $P \times (S_F + S_R + S_Z)$ , gdzie: P – oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,  $S_F$  – oznacza skutek – finanse,  $S_R$  – oznacza skutek – reputacja,  $S_Z$  – oznacza skutek – realizacja zadań;
- 18) mechanizmy kontroli – adekwatne, efektywne, skuteczne: procedury, instrukcje, wytyczne, monitorowanie, standardy i inne działania, których celem jest ograniczenie, powstrzymanie lub minimalizacja poziomu ryzyka;
- 19) Urząd – Urząd Miasta Lublin;
- 20) właściciel ryzyka – dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pracy odpowiedzialni za zidentyfikowanie ryzyka do realizowanych zadań;
- 21) Zespół – Zespół ds. kontroli zarządczej;
- 22) zarządzanie ryzykiem – proces systematycznej identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem prowadzący do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i zadań.

## § 2

1. Kontrolę zarządczą w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz unormowaniami wewnętrznymi;
  - 2) skuteczności i efektywności działania i realizacji zadań, w tym w szczególności oszczędne i efektywne wykorzystywanie środków publicznych, zasobów majątkowych, ludzkich i zbiorów danych;
  - 3) wiarygodności sprawozdań, informacji, raportów;
  - 4) ochrony zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych;
  - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
  - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji dla zapewnienia osobom zarządzającym i pracownikom informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków oraz skutecznej komunikacji zewnętrznej;
  - 7) zarządzania ryzykiem dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zapobieganie niekorzystnym zjawiskom i zdarzeniom w działalności Urzędu i jednostek organizacyjnych, wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, jak również umożliwienie

likwidacji nieprawidłowości.

3. System kontroli zarządczej zbudowany jest z pięciu elementów:
  - 1) środowisko wewnętrzne;
  - 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
  - 3) mechanizmy kontroli;
  - 4) informacja i komunikacja;
  - 5) monitorowanie i ocena.
4. Dyrektor Wydziału Organizacji Urzędu odpowiada za prowadzenie wykazu dokumentów i zasad składających się na system kontroli zarządczej w Urzędzie. Wykaz ten dostępny jest w sieci Intranet.
5. Dyrektorzy komórek organizacyjnych Urzędu, pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pracy zobowiązani są do informowania Dyrektora Wydziału Organizacji Urzędu o każdorazowej zmianie dokumentów i zasad, o których mowa w ust. 4.

## **Zakres odpowiedzialności**

### § 3

1. Za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie odpowiadają:
  - 1) **Prezydent Miasta Lublin poprzez:**
    - a) zapewnianie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz podpisanie informacji w tym zakresie,
    - b) zatwierdzanie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej,
    - c) powoływanie odrębnym zarządzeniem Zespołu ds. kontroli zarządczej,
    - d) wskazywanie pracowników zatrudnionych na wieloosobowych stanowiskach pracy do wykonywania zadań, wynikających z niniejszych zasad;
  - 2) **członkowie Kolegium Prezydenta poprzez:**
    - a) podpisywanie kwestionariusza o stanie kontroli zarządczej,
    - b) akceptację poziomu poszczególnych ryzyk przedłożonych przez właścicieli ryzyk w formie rejestru ryzyk,
    - c) zatwierdzanie mechanizmów kontroli wobec ryzyk nieakceptowalnych,
    - d) wskazywanie pracowników zatrudnionych na wieloosobowych stanowiskach pracy do wykonywania zadań, wynikających z niniejszych zasad;
  - 3) **Zespół ds. kontroli zarządczej poprzez:**
    - a) analizowanie kwestionariuszy o stanie kontroli zarządczej,
    - b) informowanie Prezydenta o nieprawidłowościach i lukach systemu,
    - c) analizowanie przedkładanych przez Wydział Audytu i Kontroli podsumowań wyników kontroli i audytów wewnętrznych i zewnętrznych,

d) przedstawianie Prezydentowi rekomendacji wraz z uzasadnieniem, w zakresie informacji o stanie kontroli zarządczej;

**4) Menadżer ryzyka poprzez:**

a) koordynowanie poprawnego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie, w tym prowadzenie ogólnourzędowego rejestru ryzyk,

b) zapewnienie jednolitych standardów w zakresie identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz mechanizmów kontroli,

c) koordynowanie procesu analizy ryzyka, w szczególności wyznaczanie terminu analizy ryzyka,

d) wyznaczenie terminu samooceny i koordynowanie jej przeprowadzania;

**5) dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy i wskazany przez członka Kolegium Prezydenta pracownik zatrudniony na wieloosobowym stanowisku pracy (właściciel ryzyka) poprzez:**

a) wykonywanie kontroli zarządczej w ramach posiadanych kompetencji,

b) analizę ryzyka oraz analizę i ocenę stosowanych mechanizmów kontroli,

c) określanie poziomu ryzyk akceptowalnych,

d) przygotowywanie środków kontroli redukujących poziom ryzyka do poziomu akceptowalnego oraz monitorowanie stopnia ich wdrożenia,

e) prowadzenie rejestru ryzyk,

f) przekazywanie do akceptacji członkowi Kolegium Prezydenta rejestru ryzyk,

g) przekazywanie do wiadomości Menadżera ryzyka zaakceptowanego rejestru ryzyk,

h) bieżące monitorowanie ryzyka i jego dokumentowanie,

i) zebranie, w ramach sprawowanego nadzoru, kwestionariuszy o stanie kontroli zarządczej oraz samooceny od kierowników jednostek organizacyjnych, ich analizy w oparciu o inne dostępne źródła i uwzględnienia ich w swoim kwestionariuszu;

**6) pozostali pracownicy Urzędu nie wymienieni w pkt 1-5 poprzez:**

a) analizowanie ryzyk i informowanie bezpośredniego przełożonego o wszystkich istotnych ryzykach,

b) podjęcie samodzielnych niezbędnych działań zmierzających do wyeliminowania potencjalnych nieprawidłowości,

c) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu uwag dotyczących funkcjonowania i usprawniania kontroli zarządczej niemożliwych do samodzielnego wyeliminowania.

2. Za zorganizowanie, zgodnie z minimalnymi wymogami wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych, stanowiącymi załącznik nr 1 do niniejszych zasad oraz za zapewnienie funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce organizacyjnej odpowiada kierownik tej jednostki.

## **Cele i zadania**

### **§ 4**

1. W Urzędzie zadania do realizacji ustalone są w zakresach działalności poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, określonych w regulaminach organizacyjnych.
2. W jednostkach organizacyjnych zadania do realizacji ustalone są w statutach oraz regulaminach tych jednostek.
3. W odniesieniu do realizowanych zadań identyfikowane i szacowane są ryzyka zagrażające ich realizacji.

## **Ocena systemu kontroli zarządczej**

### **§ 5**

1. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest w formie:
  - 1) bieżącej analizy funkcjonowania komórki organizacyjnej Urzędu, stanowiska pracy, jednostki organizacyjnej dokonywanej przez dyrektorów komórek organizacyjnych Urzędu, pracowników zatrudnionych na stanowiskach pracy oraz kierowników jednostek organizacyjnych, m.in. na podstawie:
    - a) monitorowania realizacji zadań i osiągania celów;
    - b) procesu zarządzania ryzykiem;
    - c) zaleceń audytu wewnętrznego i zewnętrznego;
    - d) zaleceń kontroli wewnętrznych i zewnętrznych;
    - e) zaleceń audytu jakości.
  - 2) udokumentowanej samooceny systemu kontroli zarządczej przeprowadzanej:
    - a) w Urzędzie każdorazowo w terminach i na zasadach określonych przez Menadżera ryzyka,
    - b) przez kierownika jednostki organizacyjnej.
2. Ocena, o której mowa w ust. 1, jest podstawą do podpisania kwestionariuszy o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w § 6 oraz informacji o stanie kontroli zarządczej, o której mowa w § 8 ust. 3.
3. Obiektywnej i niezależnej oceny systemu kontroli zarządczej dokonuje Wydział Audytu i Kontroli na zasadach określonych w procedurze audytu wewnętrznego.

## **Informacja i kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej**

### **§ 6**

1. Kierownik jednostki:

- 1) na podstawie analizy, o której mowa w § 5 ust. 1, podpisuje informację o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie realizowanych zadań. Wzór informacji o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 2 do niniejszych zasad;
- 2) składa informację, o której mowa w pkt 1, wraz z dołączonym kwestionariuszem samooceny kontroli zarządczej, o którym mowa w § 5 ust. 1 pkt 2 lit. b w **nieprzekraczalnym terminie do 30 stycznia każdego roku** do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu, pracownika zatrudnionego na Wieloosobowym Stanowisku Pracy ds. Nadzoru Transportu Miejskiego, dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, sprawujących nadzór nad jednostką organizacyjną.
2. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na Wieloosobowym Stanowisku Pracy ds. Nadzoru Transportu Miejskiego, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie przeprowadza analizę dokumentów, o których mowa w ust. 1 pkt 2.
3. Dyrektor komórki organizacyjnej, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie na podstawie analizy, o której mowa w § 5 ust. 1 oraz informacji o stanie kontroli zarządczej kierowników nadzorowanych jednostek podpisuje kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie realizowanych zadań. Wzór kwestionariusza o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 3 do niniejszych zasad.
4. Kwestionariusz, o którym mowa w ust. 3, przedkładany jest do członka Kolegium Prezydenta za pośrednictwem Menadżera ryzyka w **nieprzekraczalnym terminie do końca lutego każdego roku**.
5. Menadżer ryzyka zebrane kwestionariusze przekazuje w terminie **do 10 marca każdego roku** do właściwego członka Kolegium Prezydenta.
6. Członek Kolegium Prezydenta na podstawie analizy kwestionariuszy o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w ust. 3, podpisuje kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie powierzonych do realizacji zadań i przekazuje go w terminie do **20 marca każdego roku** do Menadżera ryzyka. Wzór kwestionariusza o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 3 do niniejszych zasad.
7. Menadżer ryzyka przekazuje komplet kwestionariuszy wraz z oceną, o której mowa w § 7, Zespołowi w **nieprzekraczalnym terminie do 30 marca każdego roku**.

## § 7

Dyrektor Wydziału Audytu i Kontroli do końca lutego każdego roku przedkłada do Menadżera ryzyka ocenę w zakresie obszarów objętych badaniem w danym roku.

## § 8

1. Zespół, na podstawie otrzymanych kwestionariuszy oceny kontroli zarządczej oraz oceny, o której mowa w § 7, przedstawia **do dnia 20 kwietnia każdego roku** Prezydentowi rekomendację dotyczącą stanu kontroli zarządczej.
2. Zespół może wydać jedną z trzech rekomendacji wraz z uzasadnieniem:
  - 1) „W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych w wystarczającym stopniu

funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza”;

2) „W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza”;

3) „W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza”.

3. Prezydent podpisuje informację o stanie kontroli zarządczej do dnia 30 kwietnia każdego roku za rok poprzedni. Wzór informacji Prezydenta o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 2 do niniejszych zasad.

## Zarządzanie ryzykiem

### § 9

Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez ograniczenie do akceptowalnego poziomu potencjalnych, negatywnych skutków zdarzeń oraz dostarczenie Prezydentowi istotnych informacji o zagrożeniach dla realizacji celów i zadań.

### § 10

1. Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest w sposób jednolity przynajmniej raz w roku w terminie wyznaczonym przez Menadżera ryzyka.
2. Kierownik jednostki organizacyjnej o terminie analizy ryzyka informowany jest przez dyrektora komórki organizacyjnej, pracownika z Wieloosobowego Stanowiska Pracy ds. Nadzoru Transportu Miejskiego, dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, sprawujących nadzór nad jednostką organizacyjną.
3. W ramach analizy ryzyka oceniane jest:
  - 1) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;
  - 2) skutki zmaterializowania się ryzyka wg kryteriów: finansowych, reputacji, realizacji zadań.
4. Wyniki oceny ryzyka stanowią podstawę do przygotowania rejestru ryzyk. Wzór rejestru ryzyk stanowi załącznik nr 4 do niniejszej procedury.
5. Rejestr, o którym mowa w ust. 4, podlega zatwierdzeniu przez właściwego członka Kolegium Prezydenta i przekazaniu do wiadomości Menadżera ryzyka.

### § 11

1. Ocena prawdopodobieństwa dokonywana jest w skali od 1 do 4, gdzie:
  - 1 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo niskie (zdarzenie nie występuje lub nie wystąpiło w poprzednim roku),
  - 2 – oznacza, że zagrożenie jest niskie (zdarzenie występuje sporadycznie, w ostatnim roku wystąpiły pojedyncze przypadki),
  - 3 – oznacza, że zagrożenie jest wysokie (zdarzenie występuje często, jest powtarzalne),



4 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo wysokie (zdarzenie występuje bardzo często, stale);

2. Ocena skutków dokonywana jest w skali od 1 do 4, oceniając nw. kryteria:

1) skutek – finanse, gdzie:

1 – oznacza znikomy wpływ na finanse jednostki, niewymagający podejmowania reakcji związanej z realizacją danego zadania (niezakłócający realizacji zadania),

2 – oznacza niewielki wpływ na finanse jednostki, wymagający podjęcia działań, w wyniku których zakłócenie w realizacji zadania zostanie zneutralizowane,

3 – oznacza wysoki wpływ na finanse jednostki, którego zminimalizowanie wymaga zaangażowania znaczącego zasobu czasu lub środków,

4 – oznacza bardzo wysoki i trwały wpływ na finanse jednostki (w tym uniemożliwiający kontynuację zadania);

2) skutek – reputacja, gdzie:

1 – oznacza bardzo niski wpływ – brak negatywnych reakcji zewnętrznych na działania Urzędu,

2 – oznacza niski wpływ – sporadyczne, krótkotrwale sygnały dotyczące pojedynczych zdarzeń, niewpływające na wizerunek całego Urzędu,

3 – oznacza wysoki wpływ – sytuacje i zjawiska prowadzące do utraty wiarygodności i zaufania w niektórych obszarach,

4 – oznacza bardzo wysoki wpływ – utrata wizerunku i zaufania do Urzędu;

3) skutek – realizacja zadań, gdzie:

1 – oznacza bardzo niski wpływ – zdarzenie nie wpływa na realizację zadań komórki organizacyjnej,

2 – oznacza niski wpływ – zdarzenie utrudnia realizację zadań komórce organizacyjnej,

3 – oznacza wysoki wpływ – zdarzenie wpływa na przekroczenie wskaźników (koszty, terminy, zakres) realizowanych zadań,

4 – oznacza bardzo wysoki wpływ – zdarzenie zagraża realizacji zadania.

3. Wartość ryzyka ustalana jest wg wzoru  $WR = P \times (S_F + S_R + S_Z)$ , gdzie:

WR – oznacza wartość ryzyka,

P – oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

$S_F$  – oznacza skutek – finanse,

$S_R$  – oznacza skutek – reputacja,

$S_Z$  – oznacza skutek – realizacja zadań.



# Prezydent Miasta Lublin



Załącznik nr 1 do zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

## Minimalne wymogi wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

### A. Środowisko wewnętrzne

1. Przestrzeganie wartości etycznych: należy zapoznać, uświadomić i promować zasady etycznego postępowania wśród pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych w jednostce.
2. Kompetencje zawodowe:
  - 1) należy ustalić system naboru pracowników, zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko,
  - 2) należy dbać, aby pracownicy posiadali wiedzę i umiejętności pozwalające skutecznie i efektywnie wykonywać powierzone im zadania,
  - 3) należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników poprzez, m.in. umożliwienie udziału w szkoleniach, zgodnie z rocznym planem szkoleń.
3. Struktura organizacyjna:
  - 1) należy dostosować strukturę organizacyjną jednostki do aktualnych celów i zadań; schemat organizacyjny powinien w sposób czytelny przedstawiać podległość służbową, określać nazwę komórki organizacyjnej, jej symbol, nazwę stanowiska w ramach komórki organizacyjnej, symbol stanowiska,
  - 2) należy dokonać opisu stanowiska pracy,
  - 3) należy każdemu pracownikowi przedstawić na piśmie zakres czynności.
4. Delegowanie uprawnień – należy precyzyjnie określić zakres uprawnień (pełnomocnictw, upoważnień) udzielonych poszczególnym pracownikom celem zachowania ciągłości funkcjonowania jednostki.

### B. Cele i zarządzanie ryzykiem

5. Misja – należy przeanalizować zadania nałożone na jednostkę i określić cel jej istnienia
6. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji - istotą kontroli zarządczej jest wyznaczanie celów i zadań, a także monitorowanie poziomu ich realizacji, dlatego też należy zdefiniować cele i zadania, ustalić ich ważność, określić czas ich realizacji. Realizacja celów i zadań powinna odbywać się z zachowaniem zasad: legalności, oszczędności, efektywności i terminowości.
7. Identyfikacja ryzyka – polega na określeniu przez właściciela ryzyka występującego

lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań. Właściciela ryzyka wyznacza kierownik jednostki.

8. Analiza ryzyka – dokonywana jest przynajmniej raz w roku w ramach prowadzonego szacowania ryzyka należy ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia danych ryzyk, ich skutków w aspekcie wpływu na finanse, na realizację zadań, na reputację (w skali 4-stopniowej). O terminie analizy ryzyka kierownik jednostki jest informowany przez podmiot sprawujący nadzór nad jednostką organizacyjną

Ocena prawdopodobieństwa dokonywana jest w skali od 1 do 4, gdzie:

- 1 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo niskie (zdarzenie nie występuje lub nie wystąpiło w poprzednim roku),
- 2 – oznacza, że zagrożenie jest niskie (zdarzenie występuje sporadycznie, w ostatnim roku wystąpiły pojedyncze przypadki),
- 3 – oznacza, że zagrożenie jest wysokie (zdarzenie występuje często, jest powtarzalne),
- 4 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo wysokie (zdarzenie występuje bardzo często, stale);

Ocena skutków dokonywana jest w skali od 1 do 4, oceniając nw. kryteria:

1) skutek – finanse, gdzie:

- 1 – oznacza znikomy wpływ na finanse jednostki, niewymagający podejmowania reakcji związanej z realizacją danego zadania (niezakłócający realizacji zadania),
- 2 – oznacza niewielki wpływ na finanse jednostki, wymagający podjęcia działań, w wyniku których zakłócenie w realizacji zadania zostanie zneutralizowane,
- 3 – oznacza wysoki wpływ na finanse jednostki, którego zminimalizowanie wymaga zaangażowania znaczącego zasobu czasu lub środków,
- 4 – oznacza bardzo wysoki i trwały wpływ na finanse jednostki (w tym uniemożliwiający kontynuację zadania);

2) skutek – reputacja, gdzie:

- 1 – oznacza bardzo niski wpływ – brak negatywnych reakcji zewnętrznych na działania Urzędu,
- 2 – oznacza niski wpływ – sporadyczne, krótkotrwałe sygnały dotyczące pojedynczych zdarzeń, niewpływające na wizerunek całego Urzędu,
- 3 – oznacza wysoki wpływ – sytuacje i zjawiska prowadzące do utraty wiarygodności i zaufania w niektórych obszarach,
- 4 – oznacza bardzo wysoki wpływ – utrata wizerunku i zaufania do Urzędu;

3) skutek – realizacja zadań, gdzie:

- 1 – oznacza bardzo niski wpływ – zdarzenie nie wpływa na realizację zadań komórki organizacyjnej,
- 2 – oznacza niski wpływ – zdarzenie utrudnia realizację zadań komórce organizacyjnej,
- 3 – oznacza wysoki wpływ – zdarzenie wpływa na przekroczenie wskaźników (koszty, terminy, zakres) realizowanych zadań,
- 4 – oznacza bardzo wysoki wpływ – zdarzenie zagraża realizacji zadania.

Wartość ryzyka ustalana jest wg wzoru  $WR = P \times (S_F + S_R + S_Z)$ , gdzie:

WR – oznacza wartość ryzyka,

P – oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

S<sub>F</sub> – oznacza skutek – finanse,

S<sub>R</sub> – oznacza skutek – reputacja,

S<sub>Z</sub> – oznacza skutek – realizacja zadań.

9. Reakcja na ryzyko – wyniki oceny ryzyka stanowią podstawę do przygotowania rejestru ryzyk wg przykładowego wzoru:

### Rejestr ryzyk

.....  
(nazwa jednostki organizacyjnej)

(data sporządzenia)

Lp.	Nazwa zadania	Nazwa ryzyka	Przyczyny ryzyka	Akceptowalny poziom ryzyka	Uzasadnienie określonego akceptowalnego poziomu ryzyka	Prawdopodobieństwo [P] 1-4) wystąpienia ryzyka (skala 1-4)	Skutki finansowe [S <sub>F</sub> ] (skala 1-4)	Skutki na realizację zadań [S <sub>Z</sub> ] (skala 1-4)	Skutki na reputację [S <sub>R</sub> ] (skala 1-4)	Wartość ryzyka [WR] $WR = P \times (S_F + S_Z + S_R)$	Planowane mechanizmy kontrolne
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

.....  
podpis właściciela ryzyka

### C. Mechanizmy kontrolne

10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – należy opracować wykaz dokumentów organizacyjnych, procedur, które wpływają na kontrolę zarządczą oraz udostępnić wszystkim pracownikom istniejącą dokumentację systemu kontroli zarządczej.
11. Nadzór – należy prowadzić nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Nadzór winien być udokumentowany zgodnie z przyjętą hierarchią służbową.

12. Ciągłość działalności – należy zapewnić istnienie mechanizmów pozwalających monitorować obszary ryzyka. Zapewni to ciągłość działania w zakresie realizowanych zadań oraz możliwość reakcji w odpowiednim czasie na nowopojawiające się ryzyka.
13. Ochrona zasobów (we wszystkich formach, tj. ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) – należy, m.in.: zapewnić przestrzeganie zasad dostępu do dokumentacji, ustalić osoby odpowiedzialne za gospodarkę zasobami.
14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – należy opracować w szczególności: zasady rachunkowości, instrukcję kontroli dokumentów finansowych i księgowych, instrukcję inwentaryzacyjną, procedurę udzielania zamówień publicznych.
15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – należy opracować zasady dostępu do oprogramowania systemowego wraz z wykazem osób, kontroli tworzenia i zmian w aplikacjach, nadawania uprawnień i ciągłości działalności aplikacji, tworzenia kopii bezpieczeństwa i ich archiwizacji.

## D. Informacja i komunikacja

16. Bieżąca informacja – należy zapewnić właściwy system komunikacji w jednostce, który umożliwi sprawne podejmowanie właściwych decyzji.
17. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – należy zapewnić skuteczne środki przekazywania informacji.

## E. Monitorowanie i ocena

18. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej – należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów kontroli zarządczej.
19. Samoocena – należy raz w roku dokonywać samooceny kontroli zarządczej przez pracowników i kierownika jednostki.
20. Audyty wewnętrzne – obiektywnej i niezależnej oceny systemu kontroli zarządczej dokonuje audytor wewnętrzny zatrudniony w Urzędzie.
21. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – kierownik jednostki organizacyjnej przedkłada, **do 30 stycznia każdego roku**, do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu, pracownika zatrudnionego na Wieloosobowym Stanowisku Pracy ds. Nadzoru Transportu Miejskiego, dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, sprawujących nadzór nad jednostką, kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej wraz z kwestionariuszem samooceny kontroli zarządczej.



# Prezydent Miasta Lublin



Załącznik nr 2 do zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin  
i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

## Informacja o stanie kontroli zarządczej za rok .....

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

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

informuję, że w kierowanej przez mnie jednostce sektora finansów publicznych)<sup>1</sup>

.....  
(nazwa jednostki sektora finansów publicznych)

### Część A<sup>2</sup>

- w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

### Część B<sup>2</sup>

- w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

1) Uwagi dotyczą:<sup>3</sup>

.....  
.....  
.....

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:<sup>4</sup>

.....  
.....

**Część C<sup>2</sup>**

- nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

1) Uwagi dotyczą:3

.....  
.....  
.....

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:5:4

.....  
.....  
.....

**Część D<sup>5</sup>**

W ubiegłym roku zostały podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

.....  
.....  
.....

**Część E**

Niniejsza informacja opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszej informacji pochodzących, m.in. z:6

- monitorowania realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,7
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli i audytów zewnętrznych,
- innych źródeł informacji:.....

.....

Jednocześnie informuję, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszej informacji.

.....  
(miejscowość, data)

.....  
(podpis kierownika jednostki sektora finansów publicznych)

**Objaśnienia:**

<sup>1</sup> Prezydent podpisuje jedną informację o stanie kontroli zarządczej w zakresie jednostki samorządu terytorialnego (obejmującej Urząd Miasta Lublin i jednostki organizacyjne miasta Lublin) oraz kierownika Urzędu

<sup>2</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie: zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Części B i C skreśla się. Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi lub skuteczności i efektywności działania, lub wiarygodności sprawozdań, lub ochrony zasobów, lub przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, lub efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6. Części A i C skreśla się. Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, ani skuteczności i efektywności działania, ani wiarygodności sprawozdań, ani ochrony zasobów, ani przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, ani efektywności i skuteczności przepływu informacji, ani zarządzania ryzykiem. Części A i B skreśla się.

<sup>3</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, wraz z podaniem - jeżeli to możliwe - obszaru, którego uwagi dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań lub ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

<sup>4</sup> Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń wraz z podaniem terminu ich realizacji.

<sup>5</sup> Należy opisać najistotniejsze działania jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy informacja w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w części B albo C w informacji za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsza informacja oraz inne działania, jeżeli takie zostały podjęte, nie zaplanowane w informacji za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsza informacja. W informacji o stanie kontroli zarządczej za rok 2011 nie wypełnia się części D.

<sup>6</sup> Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.

<sup>7</sup> Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.





# Prezydent Miasta Lublin



Załącznik nr 3 do zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin  
i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

## Kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej za rok .....

Jako osoba odpowiedzialna za funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

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

informuję, że w

.....

*(nazwa departamentu/komórki organizacyjnej/stanowiska pracy)*

Część A<sup>1</sup>

- w wystarczającym stopniu wykonywana była adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Część B<sup>2</sup>

- w ograniczonym stopniu wykonywana była adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

1) Uwagi dotyczą:<sup>3</sup>

.....  
.....

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy wykonywania kontroli zarządczej:<sup>4</sup>

.....  
.....

**Część C<sup>5</sup>**

- nie była wykonywana adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

1) Uwagi dotyczą: <sup>4</sup>

.....  
.....  
.....

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy wykonywania kontroli zarządczej: <sup>5</sup>

.....  
.....  
.....

**Część D<sup>6</sup>**

W ubiegłym roku zostały podjęte następujące działania w celu poprawy wykonywania kontroli zarządczej:

.....  
.....  
.....

**Część E**

Niniejszy kwestionariusz opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego kwestionariusza pochodzących. m.in. z: <sup>7</sup>

- monitorowania realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli i audytów zewnętrznych,
- innych źródeł informacji:.....

.....  
.....

Jednocześnie informuję, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego kwestionariusza.

<i>(miejsce, data)</i>	<i>(podpis członka Kolegium Prezydenta/dyrektora komórki organizacyjnej/ pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy)</i>

Objaśnienia:

<sup>1</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie: zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Części B i C skreśla się.

<sup>2</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi lub skuteczności i efektywności działania, lub wiarygodności sprawozdań, lub ochrony zasobów, lub przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, lub efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6. Części A i C skreśla się.

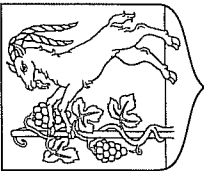
<sup>3</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, wraz z podaniem - jeżeli to możliwe - obszaru, którego uwagi dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań lub ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

<sup>4</sup> Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń wraz z podaniem terminu ich realizacji.

<sup>5</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, ani skuteczności i efektywności działania, ani wiarygodności sprawozdań, ani ochrony zasobów, ani przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, ani efektywności i skuteczności przepływu informacji, ani zarządzania ryzykiem. Części A i B skreśla się.

<sup>6</sup> Należy opisać najistotniejsze działania jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy kwestionariusz, w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w części B albo C w kwestionariuszu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejszy kwestionariusz oraz inne działania, jeżeli takie zostały podjęte, nie zaplanowane w kwestionariuszu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejszy kwestionariusz. W kwestionariuszu o stanie kontroli zarządczej za rok 2011 nie wypełnia się części D.

<sup>7</sup> Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.



# Prezydent Miasta Lublin



Załącznik nr 4 do zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin

## Rejestr ryzyk

.....  
(nazwa komórki organizacyjnej/stanowiska pracy)

.....  
(data sporządzenia)

Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Nazwa zadania	Nazwa ryzyka	Przyczyny ryzyka	Akceptowalny poziom ryzyka	Uzasadnienie określonego akceptowalnego poziomu ryzyka	Prawdopodobieństwo [P] wystąpienia ryzyka (skala 1-4)	Skutki finansowe [S <sub>F</sub> ] (skala 1-4)	Skutki na realizację zadań [S <sub>Z</sub> ] (skala 1-4)	Skutki na reputację [S <sub>R</sub> ] (skala 1-4)	Wartość ryzyka [WR] (WR=P x (S <sub>F</sub> + S <sub>Z</sub> + S <sub>R</sub> ))	Planowane mechanizmy kontrolne

.....  
(podpis właściciela ryzyka)

**UWAGI<sup>2</sup>:**

.....  
.....  
.....  
.....

**AKCEPTACJA BEZ UWAG**

.....  
(podpis członka Kolegium Prezydenta)

**Objaśnienia:**

<sup>1</sup> jeżeli wartość ryzyka (WR, kolumna 11) jest większa od wartości ryzyka akceptowalnego (kolumna 5) należy wskazać mechanizmy kontrolne (kolumna 12), które obniżą wartość ryzyka (WR, kolumna 11) na przestrzeni roku do poziomu akceptowalnego (kolumna 5);

<sup>2</sup> wypełnia właściwy członek Kolegium Prezydenta w przypadku uwag do danych w rejestrze.