



Prezydent Miasta Lublin



Załącznik do Zarządzenia nr 75/12/2014 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 31 grudnia 2014 r.
w sprawie określenia zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin - wydanie drugie

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

§ 1

Użyte w zarządzeniu pojęcia i skróty oznaczają:

- 1) **akceptowalny poziom ryzyka** – wartość ryzyka, przy której nie jest wymagane stosowanie dodatkowych mechanizmów kontrolnych obniżających jego wartość;
- 2) **analiza ryzyka** – proces składający się z identyfikacji i szacowania wartości ryzyka;
- 3) **cel** – zamierzony stan do osiągnięcia w perspektywie rocznej, któremu służy realizacja zadań;
- 4) **członek Kolegium Prezydenta** – Prezydent Miasta Lublin, Zastępca Prezydenta Miasta Lublin, Sekretarz Miasta Lublin, Skarbnik Miasta Lublin;
- 5) **dyrektor jednostki** – dyrektor jednostki organizacyjnej miasta Lublin;
- 6) **identyfikacja ryzyka** – ustalenie występującego lub potencjalnego ryzyka zagrażającego realizacji zadań;
- 7) **jednostka organizacyjna** – jednostka organizacyjna miasta Lublin, tj. jednostka budżetowa, samorządowy zakład budżetowy, samorządowa instytucja kultury;
- 8) **komórka organizacyjna Urzędu** – departament, wydział, biuro, Urząd Stanu Cywilnego, Kancelaria Prezydenta, Pion Ochrony Informacji Niejawnych, Miejski Zespół do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności;
- 9) **mechanizmy kontrolne** – adekwatne, efektywne, skuteczne: procedury, instrukcje, wytyczne, monitorowanie, standardy i inne działania, których celem jest ograniczenie wartości ryzyka; obligatoryjne dla ryzyk, których wartość, przekracza ich akceptowalny poziom;
- 10) **miasto Lublin** – gmina Lublin – miasto na prawach powiatu;
- 11) **miernik** – sposób pomiaru stopnia realizacji zadania wraz z planowaną wartością do osiągnięcia;
- 12) **prawdopodobieństwo** – możliwość wystąpienia ryzyka;
- 13) **Prezydent** – Prezydent Miasta Lublin;
- 14) **przyczyna ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka lub jego istnienie;
- 15) **ryzyko** – możliwość zaistnienia lub istnienie dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, które zagraża lub może zagrażać realizacji zadań;
- 16) **samoocena** – proces mający na celu ocenę przez pracowników funkcjonującego systemu kontroli zarządczej;
- 17) **skutek** – wpływ ryzyka na finanse, reputację oraz realizację zadań;
- 18) **stanowisko pracy w departamencie** – samodzielne i wieloosobowe stanowisko pracy wchodzące w skład departamentu, zgodnie ze strukturą organizacyjną Urzędu;
- 19) **Urząd** – Urząd Miasta Lublin;



- 20) **właściciel ryzyka** – dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie, dyrektor jednostki;
- 21) **Zespół** – Zespół ds. kontroli zarządczej, powołany odrębnym zarządzeniem Prezydenta;
- 22) **zasady** – zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Lublin i jednostkach organizacyjnych miasta Lublin.

§ 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 i procedurami wewnętrznymi;
 - 2) skuteczności i efektywności działania;
 - 3) wiarygodności sprawozdań;
 - 4) ochrony zasobów;
 - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
 - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
 - 7) zarządzania ryzykiem.

Zakres odpowiedzialności

§ 3

1. Za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w mieście Lublin odpowiada Prezydent.
2. Za zorganizowanie, zgodnie z minimalnymi wymogami, wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych, stanowiącymi załącznik nr 1 do zasad oraz za zapewnienie funkcjonowania systemu kontroli zarządczej odpowiada dyrektor jednostki.
3. Za zapewnienie funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie odpowiada Prezydent.
4. Za wykonywanie kontroli zarządczej w komórce organizacyjnej Urzędu i na stanowisku pracy w departamencie odpowiadają:
 - 1) **członkowie Kolegium Prezydenta w szczególności poprzez:**
 - a) wykonywanie kontroli zarządczej w ramach posiadanych kompetencji,
 - b) dokonywanie oceny kontroli zarządczej w departamencie, zgodnie z kwestionariuszem, o którym mowa w § 5 ust. 8,
 - c) akceptowanie celów i zadań jednostki organizacyjnej,
 - d) przekazywanie do realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej Urzędu, stanowiska pracy w departamencie,
 - e) analizowanie sprawozdań o stopniu realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej Urzędu, stanowiska pracy w departamencie i jednostki organizacyjnej;
 - 2) **Zespół ds. kontroli zarządczej w szczególności poprzez:**
 - a) przedstawianie Prezydentowi raportu dotyczącego stanu kontroli zarządczej,
 - b) wyznaczanie terminu przeprowadzenia samooceny w Urzędzie oraz określanie zasad jej przeprowadzania,



- c) proponowanie wniosków dotyczących usprawniania kontroli zarządczej,
- d) proponowanie zmian w składzie Zespołu;
- 3) **dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie (właściciel ryzyka) w szczególności poprzez:**
 - a) wykonywanie kontroli zarządczej w ramach posiadanych kompetencji,
 - b) przedkładanie członkowi Kolegium Prezydenta propozycji celów i zadań wraz z analizą ryzyka, w terminie do końca lutego każdego roku,
 - c) uzgadnianie celów i zadań nadzorowanej jednostki organizacyjnej,
 - d) przekazywanie nadzorowanej jednostce organizacyjnej do realizacji celów i zadań zaakceptowanych przez członka Kolegium Prezydenta,
 - e) zarządzanie ryzykiem,
 - f) opracowanie sprawozdania z realizacji celów i zadań,
 - g) przekazanie członkowi Kolegium Prezydenta sprawozdania z realizacji celów i zadań nadzorowanej jednostki organizacyjnej,
 - h) dokonywanie oceny kontroli zarządczej, zgodnie z kwestionariuszem, o którym mowa w § 5 ust. 4;
- 4) **pracownicy Urzędu w szczególności poprzez:**
 - a) analizowanie ryzyk i informowanie bezpośredniego przełożonego o istotnych ryzykach zagrażających realizacji zadań służących osiągnięciu celu,
 - b) podejmowanie samodzielnych działań zmierzających do wyeliminowania potencjalnych nieprawidłowości,
 - c) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu uwag dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej oraz jej usprawniania,
 - d) uczestniczenie w procesie samooceny.

Ocena systemu kontroli zarządczej

§ 4

1. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest w szczególności w formie:
 - 1) bieżącej analizy funkcjonowania komórki organizacyjnej Urzędu, stanowiska pracy w departamencie, jednostki organizacyjnej dokonywanej przez dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu, pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy w departamencie oraz dyrektora jednostki, m. in. na podstawie:
 - a) oceny stopnia realizacji celów i zadań,
 - b) procesu zarządzania ryzykiem,
 - c) ocen i zaleceń audytu wewnętrznego,
 - d) ocen i zaleceń audytu zewnętrznego,
 - e) ocen i zaleceń kontroli wewnętrznej,
 - f) ocen i zaleceń kontroli zewnętrznej,
 - g) zaleceń audytu jakości;
 - 2) udokumentowanych wyników samooceny, przeprowadzanej:
 - a) w Urzędzie każdorazowo w terminie i na zasadach określonych przez Zespół,
 - b) w jednostce organizacyjnej każdorazowo w terminie i na zasadach określonych przez dyrektora jednostki.



2. Ocena, o której mowa w ust. 1, jest podstawą do sporządzenia kwestionariusza i informacji o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w § 5.

Informacja i kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej

§ 5

1. Dyrektor jednostki, z zastrzeżeniem ust. 2 i 5:
 - 1) w oparciu o ocenę, o której mowa w § 4 ust. 1, sporządza informację o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie realizowanych zadań i celów. Wzór informacji o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 2 do zasad;
 - 2) składa informację, o której mowa w pkt 1, wraz z dołączonymi wynikami samooceny, o której mowa w § 4 ust. 1 pkt 2 lit. B, **w terminie do końca lutego każdego roku** do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu lub pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy w departamencie, sprawujących nadzór nad jednostką organizacyjną.
2. Dyrektor jednostki nadzorowanej przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie składa informację wraz z wynikami samooceny, o której mowa w § 4 ust. 1 pkt 2 lit. b, **w terminie do 15 lutego każdego roku** do dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie.
3. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie przeprowadza analizę dokumentów, o których mowa w ust. 1 i 2.
4. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie, na podstawie oceny, o której mowa w § 4 ust. 1, oraz informacji o stanie kontroli zarządczej dyrektora nadzorowanej jednostki sporządza kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie realizowanych zadań i celów. Wzór kwestionariusza o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik nr 3 do zasad.
5. Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie:
 - 1) na podstawie oceny, o której mowa w § 4 ust. 1 oraz informacji, o której mowa w § 5 ust. 2, sporządza informację o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie realizowanych zadań i celów zgodnie z załącznikiem nr 2 do zasad;
 - 2) przedkłada informację, o której mowa w pkt 1, wraz z wynikami samooceny do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu sprawującej nadzór **w terminie do końca lutego każdego roku**.
6. Kwestionariusz, o którym mowa w ust. 4, przedkładany jest do Dyrektora Wydziału Organizacji Urzędu **w terminie do 31 marca każdego roku**.
7. Dyrektor Wydziału Organizacji Urzędu zebrane kwestionariusze wraz z wynikami samooceny, przekazuje w terminie **do 10 kwietnia każdego roku** do członka Kolegium Prezydenta.
8. Członek Kolegium Prezydenta, w szczególności na podstawie analizy kwestionariuszy o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w ust. 4, sporządza kwestionariusz o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok i przekazuje go **w terminie do 20 kwietnia każdego roku** do Dyrektora Wydziału Organizacji Urzędu.



9. Dyrektor Wydziału Organizacji Urzędu przekazuje zebrane kwestionariusze wraz z wynikami samooceny Zespołowi w **terminie do 30 kwietnia każdego roku**.

§ 6

Dyrektor Wydziału Audytu i Kontroli do końca marca każdego roku przedkłada do Zespołu informację zawierającą:

- 1) ocenę obszarów objętych audytem wewnętrznym bądź kontrolą w danym roku;
- 2) informację o ocenach obszarów dokonanych przez kontrolerów i audytorów zewnętrznych.

§ 7

Zespół przedstawia w terminie do 30 maja każdego roku Prezydentowi raport dotyczący stanu kontroli zarządczej za rok poprzedni, wraz z oceną Dyrektora Wydziału Audytu i Kontroli, o której mowa w § 6.

Cele, zadania, mierniki

§ 8

1. W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych określa się cele w rocznej perspektywie oraz zadania i mierniki.
2. Cele powinny być w szczególności zgodne z zapisami:
 - 1) w dokumentach o charakterze strategicznym i wieloletnim;
 - 2) regulaminów, statutów;
 - 3) regulacji wewnętrznych określających obowiązki.
3. Cele w szczególności powinny być:
 - 1) istotne, tzn. ważne z punktu widzenia zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną Urzędu, stanowisko pracy w departamencie, jednostkę organizacyjną;
 - 2) precyzyjne, tzn. sformułowane w sposób jasny, jednoznaczny;
 - 3) spójne, tzn. powinny zapewniać wzajemną zgodność z celami zapisanymi w dokumentach o charakterze strategicznym i wieloletnim;
 - 4) mierzalne, tzn. powinny być sformułowane w taki sposób, aby stopień ich osiągnięcia był możliwy do zmierzenia za pomocą mierników;
 - 5) realistyczne, tzn. realne do wykonania;
 - 6) określone w czasie, tzn. cele powinny uwzględniać okres, w którym mają być realizowane.

§ 9

1. Zadania powinny wynikać ze sformułowanych celów.
2. Zadania służące osiągnięciu celu powinny być scharakteryzowane w szczególności w zakresie:
 - 1) przypisania mierników;
 - 2) terminu realizacji;
 - 3) częstotliwości pomiaru.
3. W zadaniach o dużej złożoności możliwe jest wskazanie podzadań lub konkretnych działań.



§ 10

1. Mierniki mogą być zdefiniowane m. in. jako:
 - 1) mierniki produktu, czyli miary uzyskanych efektów;
 - 2) mierniki rezultatu, czyli miary zadań, które mają być osiągnięte;
 - 3) mierniki oddziaływania, czyli miary poziomu jakości.
2. Prawidłowo skonstruowane mierniki powinny odpowiadać na następujące pytania:
 - 1) czy pokazują stopień realizacji zadania;
 - 2) czy mierzą to, na co mamy wpływ;
 - 3) czy mamy wiarygodne dane do obliczania mierników;
 - 4) czy łatwo je monitorować.

§ 11

1. Dyrektor jednostki, z zastrzeżeniem ust. 2, opracowuje propozycje celów i zadań wraz z analizą i oceną ryzyka – zgodnie z załącznikiem nr 4 (Cele, zadania, mierniki, ryzyka) do zasad – i przekazuje je **w terminie do 15 lutego każdego roku** do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu, pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy w departamencie sprawujących nadzór nad jednostką organizacyjną.
2. Dyrektor jednostki nadzorowanej przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie opracowuje propozycje celów i zadań wraz z analizą i oceną ryzyka – zgodnie z załącznikiem nr 4 (Cele, zadania, mierniki, ryzyka) do zasad – i przekazuje je **w terminie do 10 lutego każdego roku** do dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie.
3. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie opracowuje propozycje celów i zadań wraz z analizą i oceną ryzyka – zgodnie z częścią I załącznika nr 5 do zasad (Karta zarządzania celami: Cele – zadania – mierniki - ryzyka) – i przekazuje je **w terminie do końca lutego każdego roku** do członka Kolegium Prezydenta.
4. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie sprawujący nadzór nad jednostką organizacyjną wraz z propozycją celów i zadań, o których mowa w ust. 3, przekazuje do członka Kolegium Prezydenta załącznik nr 4, o którym mowa w ust. 1.
5. Członek Kolegium Prezydenta przekazuje **w terminie do 15 marca każdego roku** dyrektorowi komórki organizacyjnej Urzędu, pracownikowi zatrudnionemu na stanowisku pracy w departamencie do realizacji cele i zadania.
6. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie sprawujący nadzór nad jednostką organizacyjną przekazuje dyrektorowi jednostki do realizacji cele i zadania.
7. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie przekazuje do wiadomości do Wydziału Organizacji Urzędu przyjęte do realizacji cele i zadania.

Zarządzanie ryzykiem

§ 12

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia



celów i realizacji zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
 - 1) identyfikację ryzyka;
 - 2) analizę i ocenę ryzyka;
 - 3) wskazywanie mechanizmów kontrolnych obniżających wartość ryzyka;
 - 4) monitorowanie skuteczności wdrożonych mechanizmów kontrolnych.

§ 13

1. Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest w odniesieniu do realizowanych zadań służących osiągnięciu celu.
2. W ramach analizy ryzyka:
 - 1) wskazywane są przyczyny ryzyka;
 - 2) oceniane jest:
 - a) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
 - b) skutki zmaterializowania się ryzyka według kryteriów: finansowych, reputacji, realizacji zadań;
 - 3) wskazywany jest akceptowalny poziom ryzyka.
3. Wyniki oceny ryzyka znajdują odzwierciedlenie w części I załącznika nr 5 do zasad (Karta zarządzania celami: Cele – zadania – mierniki – ryzyka).

§ 14

1. Ocena prawdopodobieństwa dokonywana jest w skali od 1 do 4, gdzie:
 - 1 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo niskie – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie nie wystąpi w ciągu roku,
 - 2 – oznacza, że zagrożenie jest niskie – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie wystąpi raz w ciągu roku,
 - 3 – oznacza, że zagrożenie jest wysokie – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku,
 - 4 – oznacza, że zagrożenie jest bardzo wysokie – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie będzie powtarzalne w ciągu roku;
2. Ocena skutków dokonywana jest w skali od 1 do 4, oceniając nw. kryteria:
 - 1) skutek – finanse, gdzie:
 - 1 – oznacza znikomy wpływ na finanse, niewymagający podejmowania reakcji związanej z realizacją zadania,
 - 2 – oznacza niewielki wpływ na finanse, wymagający podjęcia działań, w wyniku których zakłócenie w realizacji zadania zostanie zneutralizowane,
 - 3 – oznacza wysoki wpływ na finanse, którego zminimalizowanie wymaga zaangażowania znaczącego zasobu czasu lub środków,
 - 4 – oznacza bardzo wysoki i trwały wpływ na finanse;
 - 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 zmniejszenia 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 zadania,
 - 2 – oznacza niski wpływ – zdarzenie utrudnia realizację zadania,
 - 3 – oznacza wysoki wpływ – zdarzenie wpływa na przekroczenie mierników realizacji zadania,
 - 4 – oznacza bardzo wysoki wpływ – zdarzenie uniemożliwia realizację zadania, zagraża realizacji celu.
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.
4. Akceptowalny poziom ryzyka wyznaczany jest przez właściciela ryzyka w odniesieniu do każdego ryzyka.

§ 15

1. Dyrektor jednostki, z zastrzeżeniem ust. 2, przedkłada **w terminie do 15 lutego każdego roku** sprawozdanie z realizacji celów i zadań – zgodnie z załącznikiem nr 6 do zasad – do dyrektora komórki organizacyjnej Urzędu, pracownika zatrudnionego na stanowisku pracy w departamencie sprawujących nadzór nad jednostką organizacyjną.
2. Dyrektor jednostki nadzorowanej przez Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie **przedkłada w terminie do 10 lutego każdego roku** sprawozdanie z realizacji celów i zadań – zgodnie z załącznikiem nr 6 do zasad – do dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie.
3. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie przedkłada **w terminie do końca lutego każdego roku** sprawozdanie z realizacji celów i zadań – zgodnie z częścią II załącznika nr 5 do zasad (Karta zarządzania celami: Sprawozdanie z realizacji celów) – do członka Kolegium Prezydenta.
4. Dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie sprawujący nadzór nad jednostką organizacyjną wraz ze sprawozdaniem, o którym mowa w ust. 3, przekazuje do członka Kolegium Prezydenta sprawozdanie nadzorowanej jednostki organizacyjnej.
5. Sprawozdanie, o którym mowa w ust. 3, dyrektor komórki organizacyjnej Urzędu, pracownik zatrudniony na stanowisku pracy w departamencie przekazuje do wiadomości do Wydziału Organizacji Urzędu.