

## **ZARZĄDZENIE NR 413/2016**

### **PREZYDENTA MIASTA KIELCE**

z dnia 22 listopada 2016 r.

#### **w sprawie zasad funkcjonowania oraz metod monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Kielce i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 1870) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 466 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

#### **§ 1.**

Dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy w zakresie działań podejmowanych w Urzędzie Miasta Kielce i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce funkcjonuje system kontroli zarządczej.

#### **§ 2.**

Sposób sprawowania kontroli zarządczej zawarty jest w „Zasadach funkcjonowania oraz metodach monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Kielce i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce”, stanowiących Załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

#### **§ 3.**

Wykonanie Zarządzenia powierza się dyrektorom wydziałów/biur, kierownikom równorzędnych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Kielce oraz dyrektorom jednostek organizacyjnych Miasta Kielce.

#### **§ 4.**

Nadzór nad wykonaniem Zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta Kielce.

#### **§ 5.**

Traci moc Zarządzenie Nr 451/2014 Prezydenta Miasta Kielce z dnia 19 grudnia 2014 r. w sprawie zasad funkcjonowania oraz metod monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Kielce i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce

**§ 6.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania

Prezydent Miasta  
Kielce

**Wojciech Lubawski**

**Zasady funkcjonowania oraz metody monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej  
w Urzędzie Miasta Kielce i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce**

**Rozdział 1.  
Postanowienia ogólne**

§ 1. Niniejsze Zasady zostały opracowane na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2016 r., poz. 1870) a także w oparciu o wytyczne: zawarte w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), zawarte w Komunikacie Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 2, poz. 11) oraz zawarte w Komunikacie Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin. z 2012 r. poz. 56).

§ 2. Ilekroć w Zasadach jest mowa o:

- 1) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Kielce;
- 2) Prezydencie – należy przez to rozumieć Prezydenta Miasta Kielce;
- 3) Sekretarzu – należy przez to rozumieć Sekretarza Miasta Kielce;
- 4) Skarbniku – należy przez to rozumieć Skarbnika Miasta Kielce;
- 5) Najwyższym kierownictwie – należy przez to rozumieć: Prezydenta, jego Zastępców, Sekretarza i Skarbnika;
- 6) Mieście Kielce – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Kielce wraz z jednostkami organizacyjnymi Miasta Kielce;
- 7) Dyrektorze wydziału – należy przez to rozumieć dyrektora wydziału/biura, kierownika równorzędnej komórki organizacyjnej Urzędu Miasta Kielce;
- 8) Jednostkach organizacyjnych – należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Miasta Kielce;
- 9) Dyrektorze/kierowniku jednostki organizacyjnej – należy przez to rozumieć osobę kierującą jednostką organizacyjną Miasta Kielce;
- 10) Strategii – należy przez to rozumieć aktualną Strategię Rozwoju Miasta Kielce.
- 11) Celach strategicznych – należy przez to rozumieć cele zawarte w strategii Miasta, określone przez najwyższe kierownictwo, wynikające z przyjętej misji i wizji, w perspektywie czasowej dłuższej niż rok oraz cele wynikające z przepisów prawa;
- 12) Celach operacyjnych – należy przez to rozumieć cele określone w perspektywie rocznej na poziomie wydziału/biura/równorzędnej komórki organizacyjnej Urzędu lub jednostki organizacyjnej, które służą realizacji konkretnego celu strategicznego;
- 13) Zadaniu – należy przez to rozumieć czynność lub zespół czynności, które należy wykonać, aby osiągnąć zaplanowane cele;
- 14) Księdze ZSZ – należy przez to rozumieć Księżę Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- 15) Ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Urzędu lub jednostki organizacyjnej do realizacji celów i zadań;
- 16) Analizie ryzyka – należy przez to rozumieć proces polegający na zidentyfikowaniu ryzyka, określeniu jego poziomu poprzez ocenę prawdopodobieństwa oraz skutku wystąpienia;
- 17) Zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć skoordynowane działania mające na celu kierowanie i sterowanie organizacją z uwzględnieniem ryzyka.

§ 3. 1. Kontrolę zarządczą w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań, określonych dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu oraz jednostek organizacyjnych w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz 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.

3. System kontroli zarządczej podlega w sposób ciągły elastycznemu dostosowywaniu do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań prawnych.

4. Kontrola zarządcza w Mieście Kielce funkcjonuje na dwóch poziomach:

- 1) poziom pierwszy – kontrola zarządcza w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych, za funkcjonowanie której odpowiadają kierownicy tych jednostek,
- 2) poziom drugi – kontrola zarządcza w Mieście Kielce, za funkcjonowanie której odpowiada Prezydent.

§ 4. 1. Za realizację zadań w zakresie kontroli zarządczej w Urzędzie odpowiedzialność ponoszą wszyscy pracownicy Urzędu, a w jednostkach organizacyjnych – pracownicy tych jednostek.

2. Koordynacją działań związanych z właściwym funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych zajmuje się Biuro ds. Systemów Zarządzania.

§ 5. 1. Pracownicy Biura ds. Systemów Zarządzania uprawnieni są do weryfikacji procedur wewnętrznych w wydziałach Urzędu i jednostkach organizacyjnych w zakresie mechanizmów funkcjonowania kontroli zarządczej.

2. Czynności, o których mowa w ust. 1 są przeprowadzane na podstawie upoważnienia Prezydenta.

§ 6. 1. Oceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie dokonuje komórka audytu wewnętrznego Urzędu poprzez realizację zadań audytowych. Audyt wewnętrzny, poprzez ocenę systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradcze, wspiera realizację celów i zadań Urzędu.

2. Na ocenę systemu kontroli zarządczej w jednostkach składają się zadania audytowe realizowane przez Wydział Audytu Wewnętrznego i Kontroli Urzędu Miasta oraz czynności realizowane w ramach zadań audytowych audytora wewnętrznego w jednostce, tam gdzie został on powołany.

3. Ocena systemu kontroli zarządczej odbywa się także poprzez odrębne oceny dokonywane przez pracowników Urzędu i jednostek organizacyjnych oraz dyrektorów/kierowników jednostek organizacyjnych (samoocena).

§ 7. Dyrektorzy wydziałów i jednostek organizacyjnych ponoszą odpowiedzialność za działania podejmowane w celu kontroli i nadzoru procesów zachodzących w kierowanych przez siebie komórkach organizacyjnych i jednostkach, w sposób dający Prezydentowi zapewnienie, że:

- 1) działania te są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, procedurami wewnętrznymi, standardami kontroli zarządczej oraz wytycznymi w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych;
- 2) cele strategiczne, a także cele i zadania wydziałów i jednostek są osiągnięte;
- 3) ryzyka związane z realizacją zadań są na bieżąco identyfikowane i monitorowane;
- 4) zasady etycznego postępowania pracowników są przestrzegane i promowane;

- 5) przepływ informacji jest efektywny i skuteczny;
- 6) posiadane zasoby, a w szczególności składniki majątku, w tym dane osobowe i informacje niejawnie są właściwie zabezpieczone i chronione.

§ 8. Do obowiązków osób wskazanych w § 7, jako nadzorujących wykonywanie powierzonych im zadań, należy w szczególności:

- 1) organizacja pracy podległych pracowników w sposób zapewniający osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych;
- 2) zapewnienie skuteczności i efektywności realizowanych działań;
- 3) zapoznanie podległych pracowników z zadaniami wykonywanymi w ramach realizacji celów strategicznych i operacyjnych;
- 4) bieżące monitorowanie stanu realizacji celów i zadań z przyjętymi planami i założeniami;
- 5) sprawdzanie czy wydatki realizowane są w sposób celowy, oszczędny i umożliwiający terminową realizację zadań;
- 6) bieżąca analiza wydanych regulacji wewnętrznych i ich dostosowywanie do zmieniających się potrzeb.

§ 9. Sprawowanie kontroli zarządczej w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych zawarte jest w pięciu obszarach standardów i odpowiada poszczególnym elementom kontroli zarządczej:

- 1) środowisko wewnętrzne,
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem,
- 3) mechanizmy kontroli,
- 4) informacja i komunikacja,
- 5) monitorowanie i ocena.

## **Rozdział 2.**

### **Funkcjonowanie standardów kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Kielce**

§ 10. Aby spełnić wymagania odnoszące się do sprawowania kontroli zarządczej w Urzędzie podejmuje się następujące działania:

1. W ramach środowiska wewnętrznego wdrożono następujące zasady i obowiązki:

1) Przestrzeganie wartości etycznych:

- a) osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu zobowiązani są znać i przestrzegać zasad określonych w Kodeksie Etycznym Pracowników Urzędu Miasta Kielce,
- b) osoby zarządzające zobowiązane są wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami,
- c) przeprowadza się okresowo ocenę zadowolenia klientów dotyczącą pracy Urzędu oraz jakości dostarczanych im usług.

2) Kompetencje zawodowe:

- a) osoby zarządzające i pracownicy powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje, umiejętności i wiedzę oraz niezbędne doświadczenie,
- b) rekrutacja nowych pracowników do Urzędu powinna przebiegać w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko,
- c) praca zatrudnionego w Urzędzie pracownika podlega okresowej ocenie,
- d) Prezydent zapewnia rozwój kompetencji zawodowych pracowników Urzędu oraz osób zarządzających poprzez system szkoleń i samokształcenia.

3) Struktura organizacyjna – zakres zadań poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu określa Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Kielce. Struktura organizacyjna Urzędu dostosowana jest do aktualnie realizowanych celów i zadań, jakie Urząd przed sobą stawia. Każdemu

pracownikowi Urzędu przedstawia się na piśmie jego aktualny zakres czynności i odpowiedzialności, stanowiący jego zakres obowiązków.

- 4) Delegowanie uprawnień – delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji jest określone w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Kielce i odpowiednie do wagi podejmowanych decyzji. Przyjęcie delegowanych uprawnień pracownik potwierdza podpisem.

2. W ramach określania celów działalności i zarządzania ryzykiem – podjęte działania i nałożone obowiązki w celu spełnienia wymagań standardów w tym obszarze zawarte są w Rozdziale 4 niniejszych Zasad.

3. W obszarze mechanizmów kontroli zorganizowano w Urzędzie następujące mechanizmy, które funkcjonują w ramach systemu kontroli zarządczej:

- 1) Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – w ramach tego systemu działają procedury wewnętrzne, regulaminy, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne wewnętrzne dokumenty wprowadzone m.in. w związku z funkcjonowaniem w Urzędzie Zintegrowanego Systemu Zarządzania wg normy PN-EN ISO 9001, PN ISO/IEC 27001 oraz Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. Wszystkie regulacje wewnętrzne stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie są ze sobą spójne i dostępne dla wszystkich osób, dla których są niezbędne.
- 2) Nadzór – zakres nadzoru nad realizacją zadań wynika z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Kielce zwłaszcza w częściach dotyczących: zasad kierowania pracą Urzędu, podziału zadań pomiędzy stanowiskami kierowniczymi oraz zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych a także wynika z indywidualnych zakresów czynności i odpowiedzialności. Nadzór nad oszczędną, efektywną i skuteczną realizacją celów strategicznych pełni najwyższe kierownictwo Urzędu, natomiast nad realizacją celów i zadań operacyjnych – dyrektorzy wydziałów. Nadzór ten obejmuje w szczególności jasne komunikowanie każdemu z pracowników jego obowiązków, zadań i odpowiedzialności oraz systematyczną ocenę jego pracy, jak również zatwierdzanie wyników tej pracy w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami Urzędu.
- 3) Ciągłość działalności – mechanizm służący utrzymaniu ciągłości działalności polega m.in. na wyznaczaniu osób pełniących zastępstwo podczas nieobecności kluczowych osób odpowiedzialnych za zarządzanie w Urzędzie (w formie stosownych upoważnień oraz odpowiedniego zapisu w zakresie obowiązków). Na wypadek przerw i awarii w działaniu systemów informatycznych w Urzędzie zorganizowano system kopii zapasowych, planów ciągłości działania zgodnie z ustalonymi zasadami bezpieczeństwa informacji.
- 4) Ochrona zasobów – dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Dostęp do zasobów Urzędu regulują zasady opisane w procedurach bezpieczeństwa informacji. Powierza się pracownikowi nadzór nad przyznanymi środkami trwałymi. Stan mienia jest systematycznie weryfikowany i porównywany ze stanem ewidencyjnym na etapie przyznawania lub odbierania zasobów oraz w drodze inwentaryzacji. Wprowadza się stosowne ograniczenia w dostępie do newralgicznych miejsc w Urzędzie. Wyznaczone pomieszczenia w Urzędzie są wyposażone w systemy alarmowe i monitorujące oraz w podstawowy sprzęt przeciwpożarowy.
- 5) Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – w Urzędzie funkcjonują następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych:
  - a) Rzetelne i pełne dokumentowanie, rejestrowanie operacji finansowych oraz gospodarczych. Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia są rzetelnie dokumentowane w celu umożliwienia prześledzenia każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania i po zakończeniu.
  - b) Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez Prezydenta lub osoby przez niego upoważnione. Prezydent lub upoważnieni przez niego pracownicy zatwierdzają wszelkie operacje finansowe i gospodarcze przed ich realizacją. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych są wykonywane wyłącznie przez pracowników do tego upoważnionych.

- c) Podział kluczowych obowiązków. Kluczowe obowiązki dotyczące zatwierdzania, realizacji i księgowania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń są rozdzielone pomiędzy różnych pracowników, z uwzględnieniem obowiązków i odpowiedzialności Głównego Księgowego Urzędu określonych w przepisach prawa. Główny Księgowy Urzędu jest pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie rachunkowości Urzędu, wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi, dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz dokonywanie wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.
- d) Weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
- 6) Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – w Urzędzie funkcjonują mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych. Składają się na nie mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, sprzętu, aplikacji, danych mających na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem czy mechanizmy kontroli oprogramowania systemowego w Urzędzie. Szczegółowe uregulowania w zakresie mechanizmów kontroli dla systemów informatycznych zawarte są w procedurach dotyczących zarządzania uprawnieniami, ciągłością, zgłaszania problemów bezpieczeństwa i ogólnych zasad bezpieczeństwa informacji.
4. W ramach informacji i komunikacji – wdrożono następujące mechanizmy:
- 1) Bieżąca informacja – w Urzędzie zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków, w szczególności poprzez narady pracownicze, pocztę elektroniczną oraz dostęp do elektronicznej bazy aktów prawnych, prasy specjalistycznej, Internetu, itp.
  - 2) Komunikacja wewnętrzna – w Urzędzie zapewnia się efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej, zarówno w kierunku pionowym, poprzez przekazywanie istotnych danych pomiędzy przełożonymi a pracownikami, jak i poziomym, pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz pracownikami w ramach tychże komórek organizacyjnych.
  - 3) Komunikacja zewnętrzna – w Urzędzie funkcjonują mechanizmy zapewniające efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi, mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań. Przejawia się to m.in. poprzez współpracę z Regionalną Izbą Obrachunkową, instytucjami kontrolnymi, w tym Najwyższą Izbą Kontroli, innymi urzędami administracji samorządowej w Polsce i za granicą (współpraca z miastami partnerskimi), itp.

5. W ramach monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej zorganizowano w Urzędzie następujące mechanizmy, które funkcjonują w ramach systemu kontroli zarządczej:

- 1) Monitorowanie systemu kontroli zarządczej – oceny systemu kontroli zarządczej należy dokonywać w sposób ciągły i systematyczny, a pojawiające się problemy rozwiązywać na bieżąco. Skuteczność poszczególnych elementów kontroli zarządczej należy na bieżąco monitorować i w razie konieczności wprowadzać stosowne zmiany. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawniania systemu kontroli zarządczej. Pracownicy przekazują bezpośrednio przełożonemu informacje, mające wpływ na ocenę i doskonalenie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie. Należy także monitorować realizację celów i zadań Urzędu, opisanych w Rozdziale 4 niniejszych Zasad.
- 2) Samoocena – raz w roku dokonuje się samooceny systemu kontroli zarządczej. Biuro ds. Systemów Zarządzania udostępnia ankiety do samooceny kontroli zarządczej. Termin przeprowadzenia samooceny jest każdorazowo ustalany przez Biuro ds. Systemów Zarządzania a informacja o nim przekazywana do Dyrektorów wydziałów co najmniej na 7 dni przed udostępnieniem ankiet. Wszyscy pracownicy Urzędu, w tym osoby zarządzające, zobowiązani są do dokonania samooceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania kontrolne zawarte w ankietach (odrębne ankiety dla kadry zarządzającej oraz dla pracowników). Dyrektorzy wydziałów pełnią nadzór nad prawidłowym i rzetelnym przeprowadzeniem samooceny w kierowanej przez siebie komórce organizacyjnej.
- 3) Audyt wewnętrzny – w przypadkach i na warunkach określonych w ustawie o finansach publicznych prowadzony jest w Urzędzie audyt wewnętrzny. Audyt wewnętrzny ma na celu niezależne i obiektywne wspieranie Prezydenta w realizacji celów i zadań poprzez systematyczną ocenę kontroli zarządczej. Ocena ta dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności

i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej w jednostce. Zobowiązuje się Dyrektora Wydziału Audytu Wewnętrznego i Kontroli do przekazania sprawozdania z wykonania planu audytu do Biura ds. Systemów Zarządzania w terminie do 15 lutego każdego roku za rok poprzedni.

- 4) Kontrola instytucjonalna sprawowana przez Wydział Audytu Wewnętrznego i Kontroli – kontrola ta przeprowadzana jest w oparciu o plan kontroli wewnętrznych i zewnętrznych zatwierdzony przez Prezydenta. Kontrola ta ma na celu ocenę stanu faktycznego i porównanie jej z obowiązującą normą, ustalenie odchyleń od tej normy oraz sformułowanie wniosków i zaleceń pokontrolnych mających na celu wyeliminowanie nieprawidłowości. Zobowiązuje się Dyrektora Wydziału Audytu Wewnętrznego i Kontroli do przekazania sprawozdania z wykonania planu kontroli do Biura ds. Systemów Zarządzania w terminie do 15 lutego każdego roku za rok poprzedni.
- 5) Audyty Zintegrowanego Systemu Zarządzania – audyty wewnętrzne przeprowadzane są w oparciu o plan auditów zatwierdzony przez Prezydenta oraz procedurę dotyczącą auditów wewnętrznych. Audit jako systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny ma za zadanie określić stopień spełnienia kryteriów z auditu oraz ocenę potrzeby doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania lub podjęcia działań korygujących. Wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych opisane są w raporcie z przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania zgodnie z obowiązującą procedurą.
- 6) Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – źródłem zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez Prezydenta są w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny, przeprowadzonych auditów wewnętrznych oraz auditów Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Prezydent uzyskuje zapewnienie w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej na podstawie:
  - a) analizy ankiet z odpowiedziami na pytania kontrolne, o których mowa w § 10 ust. 5 pkt 2),
  - b) analizy sprawozdania z wykonania planu audytu wewnętrznego, o którym mowa w § 10 ust. 5 pkt 3),
  - c) analizy sprawozdania z wykonania planu kontroli, o którym mowa w § 10 ust. 5 pkt 4),
  - d) analizy sprawozdań z realizacji najważniejszych celów Miasta, o których mowa w § 19 ust. 2,
  - e) analizy oświadczeń o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w § 12 ust. 5 pkt 4),
  - f) raportu z przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania, o którym mowa w § 10 ust. 5 pkt 5).

### **Rozdział 3**

#### **Ogólne wymagania systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce**

§ 11. 1. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych zobowiązani są do:

- 1) Zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, dostosowując go odpowiednio do zakresu zadań i wielkości zasobów kierowanej jednostki.
- 2) Zapewnienia zgodności systemu kontroli zarządczej z treścią niniejszego zarządzenia, a także ze Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartymi w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

2. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zidentyfikowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania dyrektorzy jednostek zobowiązani są do podejmowania działań naprawczych.

§ 12. Aby spełnić wymagania w zakresie wdrożenia systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych należy zapewnić:

1. W zakresie środowiska wewnętrznego:



- 1) Przestrzeganie wartości etycznych – należy zapoznać pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych w jednostce z zasadami etycznego postępowania i zapewnić ich przestrzeganie. Osoby zarządzające jednostką powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.
- 2) Kompetencje zawodowe – osoby zarządzające i pracownicy jednostki powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje, umiejętności i wiedzę oraz niezbędne doświadczenie. Rekrutacja nowych pracowników przebiegać winna w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki oraz osób zarządzających poprzez system szkoleń i samokształcenia zgodnie z przyjętymi określonymi zasadami.
- 3) Struktura organizacyjna – należy dostosować strukturę organizacyjną jednostki do aktualnych celów i zadań. Każdemu pracownikowi należy przedstawić na piśmie aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostki oraz jej komórek organizacyjnych a także zakres podległości pracowników powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny.
- 4) Delegowanie uprawnień – należy precyzyjnie określić zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom odpowiednio do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nim związanego.

2. W ramach określania celów i zarządzania ryzykiem – podjęte działania i nałożone obowiązki w celu spełnienia wymagań standardów w tym obszarze zawarte zostały w Rozdziale 4 niniejszych Zasad.

3. W zakresie mechanizmów kontroli:

- 1) Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich pracowników. Składają się na nią m.in.: procedury wewnętrzne, zarządzenia, uchwały, instrukcje, regulaminy, dokumenty określające zakresy obowiązków.
- 2) Nadzór – należy prowadzić nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
- 3) Ciągłość działalności – należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki.
- 4) Ochrona zasobów – należy zapewnić dostęp do zasobów jednostki jedynie dla osób upoważnionych oraz ustalić osobę odpowiedzialną za gospodarowanie zasobami.
- 5) Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – należy zapewnić poprzez:
  - a) Rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych.
  - b) Zatwierdzanie operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione.
  - c) Podział kluczowych obowiązków.
  - d) Weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po ich realizacji.
- 6) Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

4. W zakresie informacji i komunikacji:

- 1) Bieżąca komunikacja – osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, dostęp do rzetelnych informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.
- 2) Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury jednostki organizacyjnej a także z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.

5. W zakresie monitorowania i oceny:

- 1) Monitorowanie systemu kontroli zarządczej – należy na bieżąco monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej.

- 2) Samoocena – należy co najmniej raz w roku dokonać samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być odrębnym i udokumentowanym procesem. Szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych zawarte zostały w Komunikacie Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r.
- 3) Audyt wewnętrzny – w przypadkach i na warunkach określonych w ustawie o finansach publicznych audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną oceną kontroli zarządczej.
- 4) Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – zobowiązuje się dyrektorów jednostek organizacyjnych do składania Prezydentowi Miasta Kielce, w terminie do końca lutego każdego roku, oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w kierowanej przez siebie jednostce. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej stanowi Załącznik nr 4 do niniejszych Zasad. Źródłem uzyskania zapewnienia powinny być m.in. wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

#### **Rozdział 4.**

##### **Cele i zarządzanie ryzykiem w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych Miasta Kielce**

§ 13. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań, monitorowanie ich realizacji, a także system zarządzania ryzykiem.

§ 14. 1. Cele strategiczne dla potrzeb systemu kontroli zarządczej zawarte są w Strategii.

2. Przy określaniu celów operacyjnych i zadań a także ustalaniu ich hierarchii w Urzędzie dla potrzeb systemu kontroli zarządczej należy brać pod uwagę cele i działania zawarte w Strategii, cele wynikające ze Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz cele zawarte w budżecie zadaniowym.

3. Przy określaniu celów operacyjnych i zadań a także ustalaniu ich hierarchii w jednostkach organizacyjnych dla potrzeb systemu kontroli zarządczej należy brać pod uwagę cele strategiczne zawarte w Strategii oraz cele zawarte w budżecie zadaniowym.

4. Zarządzając Urzędem preferuje się procesowo – zadaniowe podejście, realizowane zgodnie z przyjętymi zasadami określonymi w Zintegrowanym Systemie Zarządzania wg normy PN-EN ISO 9001, PN ISO/IEC 27001 oraz Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym.

5. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji winna odbywać się z zastosowaniem metody: zaplanuj – wykonaj – sprawdź rezultat – doskonal.

§ 15. 1. Ustalenie hierarchii celów i zadań, oraz efektywne zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

2. Proces zarządzania ryzykiem musi być pisemnie udokumentowany.

3. Celem wprowadzenia procesu zarządzania ryzykiem jest:

- 1) podniesienie poziomu jakości kontroli zarządczej,
- 2) poprawa we wszystkich obszarach zarządzania,
- 3) zwiększenie prawdopodobieństwa osiąganych celów i realizacji zadań,
- 4) efektywne zarządzanie zasobami,
- 5) zapewnienie ochrony majątku i efektywności finansowej,
- 6) ograniczenie negatywnych skutków zdarzeń do akceptowanego poziomu.

§ 16. 1. Dyrektorzy wydziałów i jednostek organizacyjnych wyznaczają cele operacyjne i zadania i przekazują je do 10 grudnia każdego roku do Biura ds. Systemów Zarządzania.

2. Równocześnie z wyznaczeniem celów operacyjnych i zadań dyrektorzy wydziałów i jednostek organizacyjnych przeprowadzają identyfikację i analizę ryzyka w odniesieniu do celów i zadań realizowanych przez kierowane przez nich komórki/jednostki organizacyjne.

3. Wyniki analizy ryzyka należy przekazać do Biura ds. Systemów Zarządzania wraz z wyznaczonymi celami operacyjnymi i zadaniami. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych przekazują jedynie informację o ryzykach na nieakceptowalnym poziomie.

5. Prezydent akceptuje cele operacyjne i zadania dla wydziałów/biur/równorzędnych komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych.

6. Informacja o zaakceptowanych przez Prezydenta celach operacyjnych i zadaniach jest przekazywana wydziałom/biurom/równorzędnym komórkom organizacyjnym oraz jednostkom organizacyjnym przez Biuro ds. Systemów Zarządzania.

7. Identyfikacja ryzyk w odniesieniu do celów strategicznych następuje poprzez określenie ryzyk dla celów operacyjnych oraz zadań.

§ 17. 1. Określenie celów i zadań, o których mowa w § 16 ust. 1 odbywa się na formularzu stanowiącym Załącznik nr 1 do niniejszych Zasad.

2. Identyfikacja ryzyk wraz z ich analizą, o których mowa w § 16 ust. 2 i 3 odbywa się na formularzu stanowiącym Załącznik nr 2 do niniejszych Zasad.

§ 18. 1. Pracownicy Biura ds. Systemów Zarządzania na podstawie wyników analizy ryzyka przekazanych przez wydziały Urzędu, oceniają ryzyko w porozumieniu z Sekretarzem oraz określają rodzaj możliwych reakcji na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

2. Dyrektor wydziału lub jednostki organizacyjnej, w którym zidentyfikowano ryzyko o nieakceptowalnym poziomie, w porozumieniu z pracownikami Biura ds. Systemów Zarządzania, określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Opisy działań w reakcji na ryzyko są zapisywane i przedstawiane do akceptacji Sekretarzowi i do zatwierdzenia Prezydentowi w terminie do 15 stycznia każdego roku.

3. W przypadku zmiany w poziomie zidentyfikowanych ryzyk lub wystąpienia nowego ryzyka Dyrektor wydziału lub jednostki organizacyjnej zobowiązany jest niezwłocznie przeprowadzić ponowną analizę ryzyka.

4. O wynikach ponownej analizy ryzyka należy poinformować pracowników Biura ds. Systemów Zarządzania w terminie 7 dni od wystąpienia lub zmiany poziomu ryzyka.

3. Metodologia analizy ryzyka kontroli zarządczej i plan postępowania z ryzykiem stanowi Załącznik nr 9.12 do Księgi ZSZ.

4. Zobowiązuje się dyrektorów jednostek organizacyjnych do stosowania metodologii zarządzania ryzykiem jednolitej z metodologią stosowaną w Urzędzie, opisaną w Załączniku 9.12 do Księgi ZSZ.

§ 19. 1. Należy stale monitorować realizację celów i zadań Miasta Kielce za pomocą określonych mierników.

2. Dla realizacji celu określonego w ust. 1 zobowiązuje się dyrektorów wydziałów oraz jednostek organizacyjnych do przygotowania półrocznych sprawozdań z realizacji najważniejszych celów zgodnie z Załącznikiem nr 3 do niniejszych Zasad oraz przesłania ich do Biura ds. Systemów Zarządzania w terminach: półroczne – do 15 lipca danego roku, roczne – do 5 lutego roku następnego.

**Określenie najważniejszych celów Miasta Kielce**  
**Najważniejsze cele do realizacji w roku .....**

Lp.	Cel strategiczny	Cel operacyjny	Zadanie	Mierniki określające stopień realizacji celu	Zakładana wartość miernika do osiągnięcia		Termin realizacji	Komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne
					do 30.06	do 31.12		

.....  
(data)

.....  
wydział/jednostka organizacyjna

.....  
(podpis)

### Ocena ryzyka

Część A								Część B		Właściciel
Lp.	Cel strategiczny	Cel operacyjny	Zadanie	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka			Ocena ryzyka	Postępowanie z ryzykiem (planowane działania)	
				Zdarzenie, które może zagrazić realizacji celów i zadań	Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia (Pr)	Skutek (S)	Poziom ryzyka (Pr)X (S)			

.....  
(data)

.....  
wydział/jednostka organizacyjna

.....  
(podpis)

Podpisy członków zespołu: .....

### Sprawozdanie z realizacji najważniejszych celów Miasta Kielce

#### CZEŚĆ A: Realizacja najważniejszych celów w okresie sprawozdawczym .....

Lp.	Cel strategiczny	Cel operacyjny	Najważniejsze planowane zadania służące realizacji celu	Najważniejsze podjęte zadania służące realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu		Jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne
					Planowana wartość do osiągnięcia na koniec okresu sprawozdawczego (wraz z miernikiem)	Osiągnięta wartość na koniec okresu sprawozdawczego	

#### CZEŚĆ B: Informacje dotyczące realizacji celów w okresie sprawozdawczym.....

*(należy krótko opisać najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na niezrealizowanie celów, wystąpienia istotnych różnic w planowanych i osiągniętych wartościach mierników lub podjęcie innych niż planowane zadań służących realizacji celów)*

.....  
(data)

.....  
wydział/jednostka organizacyjna

.....  
(podpis)

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w .....**

Oświadczam, iż ogół działań podjętych w kierowanej przeze mnie jednostce zapewnia/nie zapewnia\* realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Lp.	Standardy kontroli zarządczej	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi
<b>I. Środowisko wewnętrzne</b>					
1.	Przestrzeganie wartości etycznych				
2.	Kompetencje zawodowe				
3.	Struktura organizacyjna				
4.	Delegowanie uprawnień				
<b>II. Cele i zarządzanie ryzykiem</b>					
1.	Misja				
2.	Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji				
3.	Identyfikacja ryzyka				
4.	Analiza ryzyka				
5.	Reakcja na ryzyko				
<b>III. Mechanizmy kontroli</b>					
1.	Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej				
2.	Nadzór				
3.	Ciągłość działalności				
4.	Ochrona zasobów				
5.	Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych				
6.	Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych				
<b>IV. Informacja i komunikacja</b>					
1.	Bieżąca informacja				
2.	Komunikacja wewnętrzna				
3.	Komunikacja zewnętrzna				
<b>V. Monitorowanie i ocena</b>					
1.	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej				
2.	Samocena				
3.	Audyt wewnętrzny				
4.	Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej				

\*niewłaściwe skreślić

<b>Lp.</b>	<b>Obszar</b>	<b>Niezbędne usprawnienia w jednostce</b>
I.	Środowisko wewnętrzne	
II.	Cele i zarządzanie ryzykiem	
III.	Mechanizmy kontroli	
IV.	Informacja i komunikacja	
V.	Monitorowanie i ocena	

.....  
*data i podpis kierownika jednostki*