

Zarządzenie Nr 140/2024
Burmistrza Miasta i Gminy Ostrzeszów
z dnia 2 września 2024 roku

w sprawie systemu kontroli zarządczej w Mieście i Gminie Ostrzeszów

Na podstawie art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 609 z późn. zm.), w związku z art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1270 z późn. zm.) oraz w oparciu o komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF z dnia 30 grudnia 2009 r. Nr 15 poz. 84) zarządzam, co następuje:

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1

Niniejsze zarządzenie określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Ostrzeszowie oraz jednostkach organizacyjnych Miasta i Gminy Ostrzeszów, w tym: definicję kontroli zarządczej, cele systemu kontroli zarządczej, elementy systemu kontroli zarządczej, zasady dokumentowania systemu kontroli zarządczej oraz odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

§ 2

Definicje

Przez użyte określenia w zarządzeniu rozumie się:

- 1) **arkusz zidentyfikowanego ryzyka** – dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację, ocenę ryzyka a także zaproponowane przeciwdziałania ryzyku w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta i Gminy w Ostrzeszowie,
- 2) **kierownik jednostki** – kierownik jednostki organizacyjnej Miasta i Gminy Ostrzeszów, należy przez to rozumieć kierowników jednostek budżetowych Miasta i Gminy Ostrzeszów,
 1. **kierownik komórki** – kierownik komórki organizacyjnej Urzędu, należy przez to rozumieć dyrektorów wydziałów, kierowników referatów oraz biura, zespoły i samodzielne stanowiska,
- 3) **kolegium Burmistrza** – ciało opiniodawcze – doradcze Burmistrza, które tworzą: Zastępca Burmistrza, Sekretarz i Skarbnik Gminy,
- 4) **komórka organizacyjna Urzędu** – komórki organizacyjne wskazane w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Miasta i Gminy w Ostrzeszowie,
- 5) **kontrola zarządcza** – ogół działań podejmowanych aby zapewnić realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, rzetelny i terminowy,
- 6) **Gmina** – Miasto i Gmina Ostrzeszów,
- 7) **jednostki organizacyjne** – jednostki budżetowe Miasta i Gminy Ostrzeszów,
- 8) **podmiot nadzorujący** – członkowie kolegium Burmistrza, którzy sprawują nadzór nad działalnością komórek organizacyjnych Urzędu oraz gminnych jednostek organizacyjnych,
- 9) **Burmistrz** – Burmistrz Miasta i Gminy Ostrzeszów,
- 10) **rejestr ryzyka** – zbiorczy dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyka a także zaproponowaną reakcję na ryzyko w Urzędzie,
- 11) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie mieć wpływ na realizację założonych celów, zadań,
- 12) **samoocena** – formalny proces, który umożliwi dokonanie przeglądu istniejących elementów kontroli pod względem adekwatności, w celu proponowania i wdrażania ulepszeń w istniejącym systemie kontroli zarządczej,
- 13) **Urząd** – Urząd Miasta i Gminy w Ostrzeszowie,

- 14) **właściciel celu, zadania** – kierownik komórki organizacyjnej Urzędu lub gminnej jednostki organizacyjnej, który jest bezpośrednio odpowiedzialny za wykonanie danego celu, zadania,
- 15) **zarządzanie ryzykiem** – działania podejmowane w celu identyfikacji, analizy oraz określenia reakcji na ryzyko,
- 16) **czynnik ryzyka** – należy przez to rozumieć przyczynę ryzyka, tj. zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
- 17) **akceptowalny poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane przeciwdziałanie ryzyku,
- 18) **Koordinator ds. kontroli zarządczej** – kontroler wewnętrzny.

§ 3

Poziomy funkcjonowania kontroli zarządczej

Kontrola zarządcza w Gminie funkcjonuje na dwóch poziomach:

- 1) poziom pierwszy – to system kontroli zarządczej w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych, za funkcjonowanie którego odpowiadają kierownicy komórek i kierownicy jednostek,
- 2) poziom drugi – to system kontroli zarządczej w Gminie, za funkcjonowanie którego odpowiada Burmistrz.

§ 4

Cele systemu kontroli zarządczej

Celem systemu kontroli zarządczej jest realizacja celów i zadań w sposób zgodny z prawem, skuteczny, efektywny, oszczędny i terminowy a w szczególności zapewnienie:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz uregulowaniami 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.

§ 5

Elementy systemu kontroli zarządczej

Na system kontroli zarządczej składają się następujące elementy:

- 1) **środowisko wewnętrzne**, które stanowi podstawę dla wszystkich pozostałych elementów systemu kontroli zarządczej i na które składają się działania podejmowane w zakresie:
 - a) przestrzegania wartości etycznych,
 - b) zapewnienia kompetencji zawodowych pracowników komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych,
 - c) zapewnienia struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom komórki organizacyjnej Urzędu i jednostki organizacyjnej,
 - d) delegowania uprawnień i obowiązków osobom zarządzającym lub pracownikom,
- 2) **cele i zarządzanie ryzykiem**, które mają doprowadzić do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań komórki i jednostki oraz minimalizację negatywnych skutków wystąpienia ryzyka między innymi poprzez:
 - a) sformułowanie misji/nadrzędnego celu jednostki,
 - b) określenie celów i zadań, ich monitorowanie oraz ocenę realizacji,
 - c) identyfikację ryzyka, czyli określenie zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów,
 - d) analizę ryzyka, rozumianą jako określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków a także określenie akceptowalnego poziomu ryzyka,

- e) reakcję na ryzyko,
- 3) **mechanizmy kontroli**, które mają stanowić efektywną i skuteczną realizację reakcji na ryzyko, poprzez podejmowanie między innymi następujących działań:
 - a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
 - b) nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
 - c) zapewnienie ciągłości działalności komórki organizacyjnej Urzędu i jednostki organizacyjnej,
 - d) zapewnienia właściwej ochrony i wykorzystania zasobów komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych,
 - e) wdrożenia szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych,
 - f) określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych,
- 4) **informacja i komunikacja**, które mają zapewnić wszystkim pracownikom w komórce organizacyjnej Urzędu i jednostce organizacyjnej dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań, między innymi poprzez:
 - a) zapewnienie bieżącej informacji,
 - b) zapewnienie komunikacji wewnętrznej w ramach komórek i jednostek,
 - c) zapewnienie komunikacji zewnętrznej z podmiotami zewnętrznymi,
- 5) **monitorowanie i ocena**, które mają stanowić weryfikację funkcjonowania elementów systemu kontroli zarządczej między innymi poprzez:
 - a) monitorowanie systemu kontroli zarządczej,
 - b) prowadzenie samooceny – procesu niezależnego od bieżącej działalności,
 - c) działania prowadzone przez służby audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej,
 - d) uzyskanie corocznej informacji o stanie kontroli zarządczej.

ROZDZIAŁ II

Kontrola zarządcza w Gminie

§ 6

Odpowiedzialność kierowników jednostek

Kierownicy jednostek zobowiązani są do:

- 1) wdrożenia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej, dostosowując go odpowiednio do zakresu zadań i wielkości zasobów kierowanej jednostki;
- 2) zapewnienia zgodności systemu kontroli zarządczej ze Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

§ 7

Zasady zarządzania ryzykiem

Kierownicy jednostek zobowiązani są do ustanowienia zasad zarządzania ryzykiem w ramach prowadzonej działalności, w tym informowania podmiotów nadzorujących o istotnych zagrożeniach dla realizacji kluczowych celów i zadań kierowanej jednostki. Kierownicy jednostek w terminie do 31 stycznia każdego roku zobowiązani są do złożenia Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej informacji o zidentyfikowanym nieakceptowalnym ryzyku na dany rok (**załącznik nr 1 do zarządzenia**).

§ 8

Informacja o stanie kontroli zarządczej (kierownicy jednostek)

Kierownicy jednostek w terminie do 31 stycznia każdego roku zobowiązani są do złożenia Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok (**załącznik nr 2 do zarządzenia**).

ROZDZIAŁ III

Kontrola zarządcza w Urzędzie

§ 9

Funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej

1. Wszyscy pracownicy Urzędu biorą udział w funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej poprzez właściwe wykonywanie powierzonych im obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.
2. Pracownicy Urzędu zobowiązani są do przekazywania swoim przełożonym informacji, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie i doskonalenie kontroli zarządczej oraz realizację założonych celów i zadań, w szczególności w zakresie wykrytych nieprawidłowości i nadużyć, skarg mieszkańców, klientów i kontrahentów, innych istotnych różnic i odchyień od działalności planowej.
3. Za koordynowanie prac związanych z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w Urzędzie odpowiedzialny jest Koordynator ds. kontroli zarządczej.

§ 10

Audyt wewnętrzny

Audyt wewnętrzny stanowi wsparcie dla Burmistrza poprzez wykonywanie zadań audytowych w zakresie oceny i doskonalenia kontroli zarządczej w badanych obszarach.

§ 11

Dokumentacja systemu kontroli zarządczej

Oprócz niniejszego zarządzenia dokumentację systemu kontroli zarządczej stanowią wewnętrzne akty prawne a także regulaminy, instrukcje, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz wszystkie inne dokumenty wewnętrzne.

§ 12

Nadrzędny cel działalności Urzędu

1. Nadrzędny cel działalności Urzędu zawarty jest w Regulaminie organizacyjnym Urzędu.
2. Pracownicy Urzędu realizują zadania terminowo, efektywnie, skutecznie i zgodnie z prawem z uwzględnieniem zasad gospodarności i oszczędności.

§ 13

System wyznaczania i monitorowania realizacji celów i zadań

1. Kierownik komórki w ramach systemu kontroli zarządczej wyznacza – w co najmniej rocznej perspektywie – cele i zadania oraz monitoruje ich realizację, z uwzględnieniem strategii, programów i planów. Zaplanowane cele i zadania do realizacji na dany rok w komórce organizacyjnej Urzędu mają być zgodne z zadaniami określonymi w Regulaminie organizacyjnym Urzędu.
2. Przy określaniu miernika i wskaźnika i ich docelowej wartości bierze się pod uwagę przede wszystkim przepisy prawa, regulacje wewnętrzne określające obowiązki i zakres kompetencji, wytyczne podmiotów nadzorujących.
3. Przypisane poszczególnym celom i zadaniom mierniki powinny:
 - a) umożliwiać wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów,
 - b) zostać określone w perspektywie roku, w którym dane cele/zadania mają być zrealizowane.
4. W terminie 30 dni od dnia uchwalenia budżetu Gminy na dany rok budżetowy kierownik komórki sporządza zestawienie celów i zadań (**załącznik nr 3 do zarządzenia**).
5. System monitorowania realizacji celów i zadań prowadzony jest na bieżąco przez kierownika komórki.
6. Kierownik komórki wypełnia do dnia 31 stycznia każdego roku sprawozdanie roczne z realizacji celów i zadań za poprzedni rok (**załącznik nr 4 do zarządzenia**).

7. W przypadku wystąpienia istotnego zagrożenia dotyczącego realizacji założonych celów lub zadań, kierownicy komórek organizacyjnych mają obowiązek niezwłocznego przekazywania do podmiotu nadzorującego informacji na ten temat, za pośrednictwem Koordynatora ds. kontroli zarządczej.

§ 14

Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie

1. Celem funkcjonującego w Urzędzie procesu zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań.
2. Za zarządzanie ryzykiem w Urzędzie odpowiada Burmistrz poprzez:
 - a) kształtowanie i wdrażanie zasad zarządzania ryzykiem,
 - b) nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem,
 - c) podejmowanie decyzji dotyczących określenia właścicieli ryzyka.
3. Koordynowanie prac w obszarze zarządzania ryzykiem realizuje Koordynator ds. kontroli zarządczej poprzez:
 - a) zebranie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
 - b) przygotowywanie zbiorczych informacji o ryzykach przekazywanych przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu,
 - c) prowadzenie zbiorczego rejestru ryzyka,
 - d) sporządzanie okresowych raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem.
4. Właściciele poszczególnych zadań odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:
 - a) identyfikację ryzyk związanych z realizacją wyznaczonych im zadań,
 - b) przeprowadzanie analizy ryzyka dla zidentyfikowanych ryzyk,
 - c) proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk,
 - d) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk.
5. Kolegium Burmistrza może dokonywać ewentualnych korekt poziomu ryzyka akceptowalnego.

§ 15

Identyfikacja i analiza ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych celów i zadań operacyjnych Gminy oraz pozostałych działań. Właściciele ryzyk dokonują identyfikacji i analizy ryzyka w odniesieniu do realizowanych zadań w terminie 30 dni od dnia uchwalenia budżetu Gminy na dany rok budżetowy (**załącznik nr 5 do zarządzenia**).
2. W przypadku zmiany zakresu realizowanych zadań należy dokonać oceny potrzeby ponownej identyfikacji ryzyka.
3. Identyfikacja ryzyka dokonywana jest również w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje komórka organizacyjna Urzędu.
4. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmowane jest w rejestrze ryzyka, zgodnie z zasadami określonymi w § 19 zarządzenia.
5. Jeśli Burmistrz nie postanowi inaczej, właścicielem danego ryzyka jest właściciel zadania, do którego odnosi się to ryzyko.

§ 16

Źródła informacji

1. W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się między innymi następujące źródła informacji:
 - a) wyniki monitoringu realizacji wyznaczonych celów i zadań;
 - b) dane na temat realizacji celów i zadań z lat ubiegłych;
 - c) ustalenia z przeprowadzonych audytów i kontroli.
2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
 - a) ryzyko zasobów ludzkich;
 - b) ryzyko organizacyjne;
 - c) ryzyko działalności;

d) ryzyko finansowe.

§ 17

Zestawienie celów i zadań

1. Każde ryzyko poddane analizie przypisywane jest do odpowiednich zadań ujętych w zestawieniu celów i zadań.
2. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:

1) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka – ocena punktowa w skali od 1 do 4, gdzie:

| Prawdopodobieństwo | Przesłanki |
|------------------------|---|
| Prawie pewne: 4 punkty | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi wielokrotnie w ciągu roku. |
| Wysokie: 3 punkty | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi więcej niż kilkakrotnie w ciągu roku. |
| Średnie: 2 punkty | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku. |
| Znikome: 1 punkt | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi nie więcej niż raz w ciągu roku. |

2) wpływu na organizację, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia – ocena punktowa w skali od 1 do 4, gdzie:

| Wpływ | Przesłanki |
|---------------------|---|
| Krytyczny: 4 punkty | Zdarzenie objęte ryzykiem ma krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań lub osiągnięcie założonych celów, powoduje poważne obniżenie wykonywanych zadań, poważną stratę finansową albo niekorzystny wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| Wysoki: 3 punkty | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę finansową. |
| Średni: 2 punkty | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje małą stratę finansową. |
| Niski: 1 punkt | Nieznaczące/małe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa bądź częściowo wpływa na wizerunek jednostki. Skutki zdarzenia można usunąć. |

3. Iloczyn powyższych wartości określa istotność ryzyka i obliczana jest według wzoru:
Istotność ryzyka = poziom prawdopodobieństwa x poziom wpływu
4. Ocena zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka a następnie ustaleniu jego istotności. Istotność ryzyka przedstawia mapa ryzyka, gdzie:
 - a) kolorem zielonym oznaczono ryzyko niskie (od 1 do 2 punktów),
 - b) kolorem żółtym oznaczono ryzyko średnie (od 3 do 8 punktów),
 - c) kolorem czerwonym oznaczono ryzyko wysokie (od 9 do 16 punktów).

| | | Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (1-4) | | | |
|-----------------------------------|-----------|---|---------|---------|--------------|
| | | Znikome | Średnie | Wysokie | Prawie pewne |
| Wpływ na organizację (1-4) | Krytyczny | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | Wysoki | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | Średni | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | Niski | 1 | 2 | 3 | 4 |

§ 18

Reakcja na ryzyko

- Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka jego właściciel wskazuje właściwą, optymalną jego zdaniem, reakcję:
 - tolerowanie – akceptowanie,
 - przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu,
 - przesunięcie w czasie (wycofanie się) – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
 - przeciwdziałanie ryzyku (łagodzenie) – zastosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej.
- Przy wskazaniu reakcji na ryzyko należy uwzględnić określony w niniejszym zarządzeniu akceptowalny poziom ryzyka. W tym celu należy wykorzystać mapę ryzyka.
- Mapa ryzyka określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka przypisując dla każdego z tych poziomów odpowiednią kolorystykę:
 - poziom niski (kolor zielony) – akceptowalny poziom ryzyka, zaplanowanie i wdrożenie działań zaradczych zależy od decyzji właściciela ryzyka,
 - poziom średni (kolor żółty) – akceptowalny poziom ryzyka, konieczność stałego monitorowania poziomu ryzyka oraz zaplanowania działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia,
 - poziom wysoki (kolor czerwony) – nieakceptowalny poziom ryzyka, konieczność wycofania się lub wdrożenia działań zaradczych w terminie uzgodnionym z bezpośrednim przełożonym.
- Kolegium Burmistrza może przyjąć inny niż określony w niniejszym zarządzeniu akceptowalny poziom ryzyka.
- Określenie reakcji na ryzyka ujmowane są w rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w § 19 niniejszego zarządzenia.

§ 19

Rejestr ryzyka

- Każda komórka organizacyjna Urzędu prowadzi swój arkusz zidentyfikowanego ryzyka w odniesieniu do przypisanych jej zadań. Koordynator ds. kontroli zarządczej prowadzi urzędowy rejestr ryzyk w zbiorczym zestawieniu (**załącznik nr 6 do zarządzenia**).
- W przypadku zmiany zakresu realizowanych zadań skutkujących powstaniem lub zmianą ryzyka lub jego poziomu, kierownik komórki organizacyjnej Urzędu dokonuje aktualizacji arkusza ryzyka i przekazuje o tym informację Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej.
- Rejestr ryzyk wypełniany jest w następującej kolejności:
 - na etapie identyfikacji ryzyka wpisywane są dane: przypisanie ryzyka do zadania, opis ryzyka, właściciel ryzyka, stosowane mechanizmy kontrolne,
 - na etapie analizy ryzyka w rejestrze ryzyka wpisywane są dane: wpływ na organizację, prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, punktowa ocena ryzyka. Przy określaniu wpływu na organizację, prawdopodobieństwa oraz oceny ryzyka należy uwzględnić stosowane aktualnie mechanizmy kontrolne,
 - na etapie określenia właściwej reakcji na ryzyko w rejestrze ryzyka wpisywane są informacje o przyjętej reakcji (tolerowanie, przeniesienie, przesunięcie w czasie, przeciwdziałanie). Burmistrz, Zastępca Burmistrza, Sekretarz Gminy, Skarbnik Gminy w ramach posiadanych kompetencji mogą zdecydować o innej, niż opisana w rejestrze ryzyka, reakcji na ryzyko.

§ 20

Czynniki ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn). Tabela nie określa zamkniętego katalogu czynników ryzyka w danej kategorii.

| Kategorie ryzyka | Czynniki ryzyka |
|---|---|
| Ryzyko zasobów ludzkich | Nieobsadzone stanowisko – wakat |
| | Absencja pracowników, długotrwałe zwolnienie lekarskie |
| | Niewystarczająca liczba pracowników |
| | Niewystarczający system motywacyjny, spadek motywacji pracowników |
| | Wysoka rotacja pracowników |
| | Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenie |
| | Niezapewnienie odpowiednich szkoleń lub niewystarczająca ilość szkoleń |
| | Regularne niedotrzymywanie terminów |
| | Brak zaangażowania w pracę komórki |
| | Naruszenie procedur |
| | Naruszenie kodeksu etyki |
| Niska skuteczność pracowników | |
| Ryzyko organizacyjne | Zagrożenie ciągłości pracy |
| | Brak zachowania ciągłości obiegu korespondencji |
| | Niekorzystne relacje z innymi jednostkami/podmiotami |
| | Brak właściwej infrastruktury lokalowej, wyposażenia |
| | Wpływ wrażliwych danych, niedochowanie tajemnicy służbowej |
| | Obrażenia lub śmierć pracowników/klientów/innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych |
| | Niewłaściwa obsługa prawna, ograniczona dostępność do pomocy prawnej |
| | Ograniczenia dostępności do wydziałów/zespołów wspomagających |
| | Niewłaściwa integracja procesów i systemów, w tym informatycznych |
| | Awarie informatyczne, przestarzały sprzęt komputerowy |
| | Udostępnienie danych osobom nieuprawnionym, nieuprawniona modyfikacja danych |
| Innowacyjność – opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań | |
| Ryzyko działalności | Brak, nienależyta lub nieterminowa realizacja zadań |
| | Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań |
| | Brak lub niewłaściwa wymiana informacji |
| | Niezadawalający proces decyzyjny |
| | Niekorzystne umowy |
| | Niewłaściwa realizacja umowy |
| | Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli/audytu |
| | Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki (nowe zadania, programy) |
| | Niejasne, niespójne przepisy prawa, częste zmiany |
| | Naruszenie przepisów prawa |
| | Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami |
| Negatywne opinie zewnętrzne | |
| Ryzyko finansowe | Niewystarczające środki finansowe |
| | Niezrealizowanie dochodów |
| | Utrata środków zewnętrznych |
| | Wysoki poziom zadłużenia |
| | Rosnące koszty utrzymania zasobu, dewastacje |

| | |
|--|--|
| | Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji |
| | Wysoki poziom udzielanych dotacji, w tym ich celowość |
| | Wypłata odszkodowań, koszty sądowe |

§ 21

Materializacja ryzyka

Informację o materializacji ryzyka kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu przekazują na bieżąco Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej wg wzoru określonego w **załączniku nr 7 do zarządzenia**.

§ 22

Samooceńa kontroli zarządczej

1. W ramach procesu samooceny Burmistrz może zobowiązać poszczególnych kierowników komórek organizacyjnych Urzędu lub Pracowników do dokonania samooceny systemu kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają, korzystając z kwestionariusza samooceny (**odpowiednio załącznik nr 8 i nr 9**).
2. Samoocena może zostać przeprowadzona dodatkowo w trakcie roku budżetowego w trybie doraźnym, w przypadku wystąpienia istotnych zmian w odniesieniu do funkcjonowania Urzędu.
3. Samoocenę przeprowadza się przy zachowaniu zasad rzetelności i bezstronności dokonywanych ocen, poprzez odniesienie się do istniejących dowodów funkcjonującego systemu kontroli zarządczej. W tym celu należy wykorzystać informacje przekazywane przez Pracowników a mogące mieć wpływ na ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej, informacje na temat realizacji procedur wewnętrznych oraz informacje zebrane w wyniku:
 - a) sprawowanego nadzoru merytorycznego,
 - b) wykonywanych przeglądów bieżących (monitoring) działalności,
 - c) analizy i oceny ryzyka.
4. Podczas wypełniania kwestionariusza samooceny należy wziąć pod uwagę również wszelkie informacje na temat nieprawidłowości i ryzyk w funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej, o jakich mowa w raportach z kontroli lub audytu.

§ 23

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej (kierownicy komórek)

W terminie do 31 stycznia każdego roku kierownicy komórek zobowiązani są do złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok do Koordynatora ds. kontroli zarządczej (**załącznik nr 2 do zarządzenia**).

ROZDZIAŁ IV

Informacja o stanie kontroli zarządczej

§ 24

W terminie do 31 marca każdego roku Koordynator ds. kontroli zarządczej przygotowuje i przekazuje Burmistrzowi zbiorcze informacje o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie i Gminie.

§ 25

1. W przypadku wystąpienia zastrzeżeń dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej, kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz kierownicy jednostek zobowiązani są do określenia działań naprawczych.
2. Ostateczną decyzję co do zakresu i terminu działań naprawczych podejmuje Burmistrz.

ROZDZIAŁ V

Postanowienia końcowe

§ 26

1. Kierownicy komórek są odpowiedzialni za wdrożenie i funkcjonowanie kontroli zarządczej zgodnie z postanowieniami niniejszego zarządzenia. Zobowiązani są również do zapoznania podległych pracowników z treścią zarządzenia.

2. Kierownicy jednostek zobowiązani są do wprowadzenia wewnętrznych procedur kontroli zarządczej w kierowanych jednostkach.

§ 27

Tracą moc:

- 1) Zarządzenie Nr 25/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Ostrzeszów z dnia 31 marca 2011 roku w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Ostrzeszowie oraz zasad jej koordynacji,
- 2) Zarządzenie Nr 29/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Ostrzeszów z dnia 15 kwietnia 2011 roku w sprawie zapewnienia funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Miasta i Gminy Ostrzeszów,
- 3) Zarządzenie Nr 73/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Ostrzeszów z dnia 23 września 2011 roku w sprawie wprowadzenia zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Ostrzeszowie.

§ 28

Integralną część niniejszego zarządzenia stanowią:

1. Załącznik nr 1 - Informacja o zidentyfikowanym nieakceptowalnym ryzyku w jednostkach organizacyjnych,
2. Załącznik nr 2 – Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej,
3. Załącznik nr 3 – Zestawienie celów i zadań z miernikami,
4. Załącznik nr 4 – Sprawozdanie roczne z realizacji celów i zadań,
5. Załącznik nr 5 – Arkusz zidentyfikowanego i ocenionego ryzyka,
6. Załącznik nr 6 – Rejestr ryzyk w Urzędzie Miasta i Gminy w Ostrzeszowie,
7. Załącznik nr 7 – Arkusz ryzyka zmaterializowanego,
8. Załącznik nr 8 – Kwestionariusz samooceny kierownictwa,
9. Załącznik nr 9 – Kwestionariusz samooceny pracowników.

Burmistrz Miasta i Gminy Ostrzeszów

/-/ Patryk Jędrowiak