



Szkoła Podstawowa nr 1 im. Fryderyka Chopina  
w Żarach

**Księga kontroli zarządczej**



# CZĘŚĆ

# „A”

## Wstęp



## **Wstęp**

W ramach kontroli zarządczej, analizie podlegają wszystkie działania, które mogą mieć wpływ na zapewnienie celowości, efektywności, oszczędności i terminowości pracy jednostki.

Kontrolowana jest przede wszystkim:

1. zgodność działalności jednostki z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczność i efektywność działania,
3. wiarygodność sprawozdań,
4. ochrona zasobów,
5. przestrzeganie i promowanie zasad etycznego zachowania,
6. efektywność i skuteczność przepływu informacji,
7. zarządzanie ryzykiem.

Kontrola zarządcza stwarza postawy efektywnego zarządzania, dostarczając niezbędnych informacji do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem, sygnalizuje naruszenia prawa, zaniedbania i nieprawidłowości oraz eliminuje nadużycia i inne uchybienia.

W Księdze kontroli zarządczej, zawarto podstawowe informacje, niezbędne do prowadzenia nadzoru zarządczego, a także sposób w jaki kontrola będzie sprawowana.

Pierwsze działy księgi zawierają opis środowiska wewnętrznego jednostki, jej strukturę organizacyjną, oraz podział zadań pomiędzy pracowników.

W kolejnych rozdziałach zawarto informację dotyczącą sposobu funkcjonowania jednostki, w tym w jaki sposób jednostki komunikują się między sobą oraz na zewnątrz, kto i w jaki sposób określa cele i zadania.

Następna część księgi poświęcona jest ściśtemu nadzorowi oraz monitorowaniu jednostki. Zawarto w niej między innymi wskaźniki, które mają na celu zwymiarowanie efektywności pracy poszczególnych wydziałów jak i stanowisk. Dzięki tym wskaźnikom będzie można w sposób prosty i czytelny określić słabe punkty systemu, które należy zmienić.

Określanie wartości wskaźników będzie oparte o formularze nadzoru i monitorowania, które zawierają ścisły schemat oceny pracy oraz określania wskaźnika.

Kontrola zarządcza odbywa się w dwóch wymiarach, pierwszym w oparciu o powyższe wskaźniki oraz drugim, bazującym na samoocenie.



W Księdze uwzględniono także określenie oraz sposób zarządzania ryzykiem. Ostatnia część księgi zawiera dział poświęcony zapewnieniu o stanie kontroli zarządczej.



# CZĘŚĆ

## „B”

### Misja



## **Misja**

Ogólną misję szkoły określa wstęp do Ustawy o systemie oświaty – Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego społeczeństwa; kieruje się zasadami zawartymi w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a także wskazaniem zawartymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Konwencji o Prawach Dziecka. Nauczanie i wychowanie - respektując chrześcijański system wartości - za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki. Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności”.

Misja Szkoły Podstawowej nr 1 Im. Fryderyka Chopina w Żarach sprecyzowana jest w Programie Wychowawczym stanowiącym załącznik do Statutu .

Szkoła kształci i wychowuje uczniów odpowiedzialnych za siebie i innych członków społeczności szkolnej. Wprowadzamy naszych wychowanków w różnorodne dziedziny życia i nauki. Pragniemy wyposażyć ich w niezbędną wiedzę, umiejętności i kompetencje, aby w przyszłości stali się świadomymi, kreatywnymi i wrażliwymi ludźmi. Uczymy szacunku dla polskiej historii i kultury oraz dbania o naturalne środowisko przyrodnicze. Pomagamy rozwijać różnorodne zainteresowania oraz chcemy, aby uczniowie jak najlepiej wykorzystywali własny potencjał intelektualny i potrafili dostosowywać się do zmieniających się realiów współczesnego świata i cywilizacji. Zwracamy szczególną uwagę na rozwój fizyczny, psychiczny i duchowy naszych uczniów. Propagujemy zdrowy styl życia, wspieramy rodziców w wychowaniu dzieci w świetle ustalonych norm i wartości.

### Wizja

Nasza szkoła jest nowoczesną, przyjazną, innowacyjną placówką przygotowującą uczniów do kontynuowania nauki na kolejnym etapie edukacyjnym. Dzięki stosowaniu nowoczesnych metod zgodnych z przesłankami psychologicznymi, adekwatnymi do rozwoju i możliwości, nasi uczniowie są wszechstronnie przygotowani do funkcjonowania w życiu społecznym. Podejmowane przez nas zadania mają na celu



rozwijanie w uczniach dociekliwość poznawczą ukierunkowaną na poszukiwanie w świecie dobra, prawdy i piękna.

Opinie rodziców uczniów są wytycznymi dla naszej pracy.

Nad rozwojem każdego ucznia czuwa wykwalifikowana, kompetentna, zaangażowana i odpowiedzialna kadra pedagogiczna, stosująca nowoczesne metody nauczania i wychowania. Baza naszej szkoły zapewnia nam realizację wszelkich zadań dydaktycznych i wychowawczych, a uczniowie dzięki temu mają możliwość rozwijania swoich zainteresowań, zdolności, umiejętności i pasji.



# CZĘŚĆ

## „C”

### Środowisko wewnętrzne





1. Właściwe środowisko wewnętrzne wpływa w sposób istotny na jakość kontroli zarządczej, jest ono fundamentem dla pozostałych elementów kontroli, gdyż dotyczy systemu zarządzania jednostką i jej zorganizowania jako całości, a obejmuje takie elementy, jak: uczciwość i inne wartości etyczne, kompetencje zawodowe (poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenie) kierownictwa i pracowników, zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, identyfikację tzw. zadań wrażliwych oraz sposób powierzania uprawnień na stanowiskach pracowniczych; za zadanie wrażliwe uznaje się przy tym zadania, przy których wydawana decyzja jest związana z dużym stopniem uznaniowości pracownika, np. przy nakładaniu kar, udzielaniu ulg, zamówieniach „z wolej ręki”, w związku z czym załatwienie sprawy może się wiązać z niedozwolonym motywowaniem pracownika przez stronę występującą z wnioskiem, a to z kolei może powodować korupcję pracowników lub nieuzasadniony protekcjonizm.
2. W jednostce obowiązuje Kodeks wartości etycznych, będący źródłem dobrej praktyki. Osoby zarządzające oraz pracownicy zapoznają się z tym kodeksem oraz są zobowiązani przestrzegać go podczas wykonywania powierzonych zadań. Potwierdzenie zapoznania się z treścią Księgi kontroli zarządczej jest równoznaczne z potwierdzeniem z zapoznania się z kodeksem wartości etycznych.



**Oświadczenie pracownika o zapoznaniu się z treścią Księgi kontroli zarządczej**

Żary dnia.....

Zakład pracy: .....

Imię i nazwisko pracownika:.....

Stanowisko:.....

Oświadczam, iż zapoznałam(em) się z treścią Księgi kontroli zarządczej oraz zobowiązuję się przestrzegać postanowień w niej zawartych.

Oświadczam, iż zapoznałam(em) się z treścią Kodeksu etyki pracowników stanowiącą załącznik do Księgi kontroli zarządczej i zobowiązuję się do przestrzegania postanowień w nim zawartych.

.....

Podpis pracownika



3. Spis obowiązujących regulaminów i procedur środowiska wewnętrznego jednostki

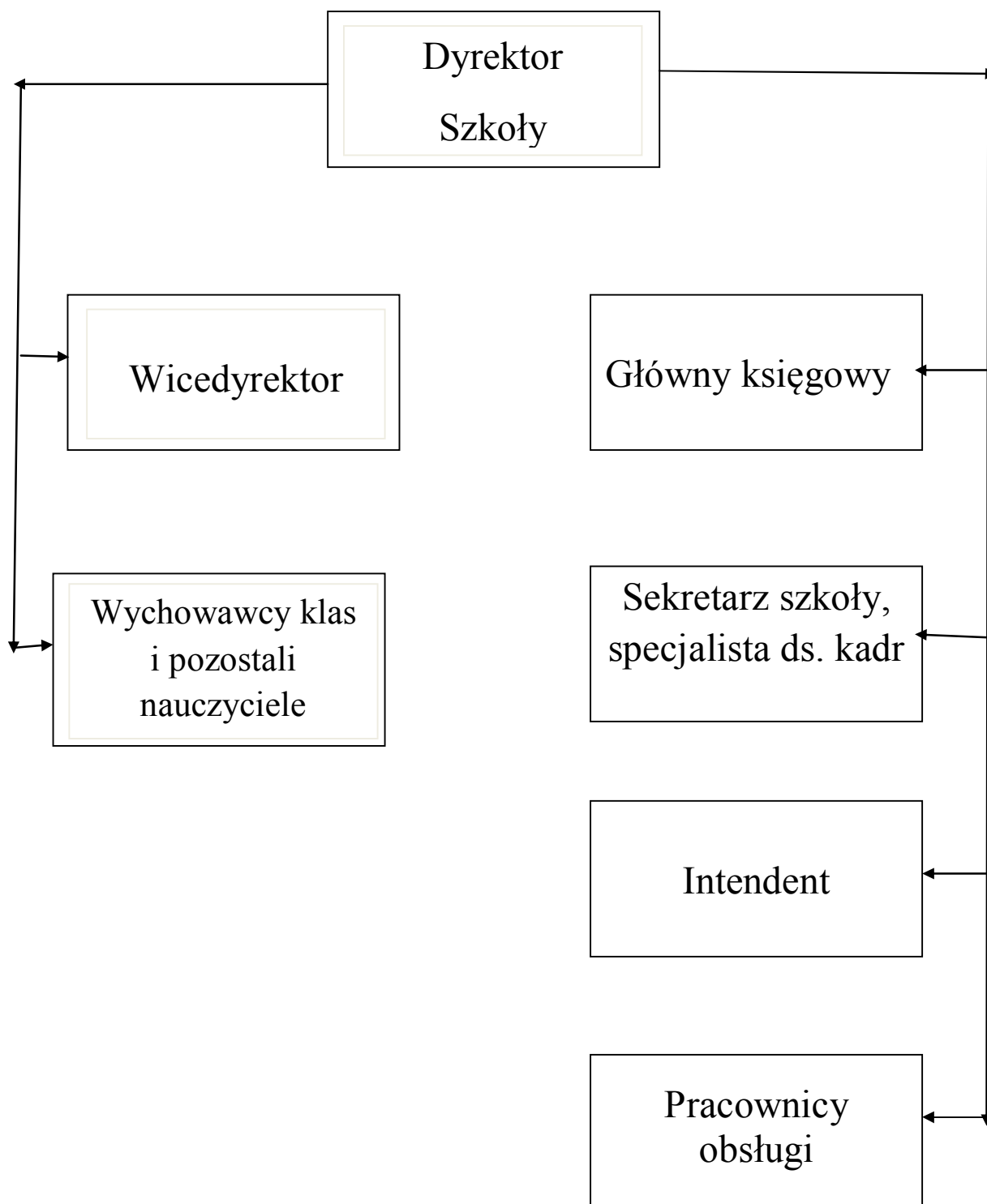
<b>Spis regulaminów i procedur dotyczących środowiska wewnętrznego jednostki.</b>		
<b>LP.</b>	<b>Nazwa</b>	<b>Miejsce przechowywania</b>
1.	Regulamin pracy obowiązujący w Szkole Podstawowej nr 1 im. F. Chopina w Żarach.	Sekretariat
2.	Regulamin wynagradzania pracowników pedagogicznych.	Sekretariat
3.	Regulamin wynagradzania pracowników niebędących nauczycielami.	Sekretariat
4.	Regulamin ustalenia wysokości dodatku za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego, za warunki pracy, za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw oraz specjalnego funduszu nagród dla nauczycieli obowiązujący w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
5.	Regulamin przyznania nagród dla pracowników pedagogicznych.	Sekretariat
6.	Regulamin przyznania nagród dla pracowników niebędących nauczycielami.	Sekretariat
7.	Regulamin naboru na wolne stanowisko urzędnicze, w tym urzędnicze stanowiska kierownicze w Szkole Podstawowej im. F. Chopina w Żarach.	Sekretariat
8.	Kodeks etyki nauczycieli.	Sekretariat
9.	Kodeks pracownika samorządowego.	Sekretariat
10.	Procedura oceny pracy nauczyciela.	Sekretariat
11.	Regulamin przeprowadzania oceny okresowej pracowników samorządowych w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
12.	Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.	Sekretariat
13.	Regulamin stołówki szkolnej.	Stołówka szkolna
14.	Regulamin sali gimnastycznej.	Sala gimnastyczna
15.	Regulamin biblioteki szkolnej.	Biblioteka szkolna
16.	Regulamin świetlicy szkolnej.	Świetlica szkolna
17.	Ceremoniał szkolny.	Sekretariat
18.	Planowanie szkoleń w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
19.	Ustalenie wysokości opłat za posiłki w stołówce szkolnej Szkoły Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat



20.	Statut Szkoły.	Dyrektor szkoły, biblioteka, BIP
21.	Organizacja obrotu używanymi podręcznikami.	Sekretariat
22.	Plan urlopów na 2014 r. pracowników niepedagogicznych.	Sekretariat
23.	Wymiar czasu pracy, dni wolnych i okresów rozliczeniowych pracowników niepedagogicznych w 2014 r.	Sekretariat
24.	Regulamin szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych Szkoły.	Sekretariat
25.	Wyznaczeni pracownicy do udzielania pierwszej pomocy oraz wykonywania czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej i ewakuacji pracowników.	Sekretariat
26.	Regulamin rekrutacji uczniów.	Sekretariat, strona internetowa szkoły
27.	Procedura postępowania w przypadku zaistnienia wypadku ucznia.	Sekretariat
28.	Procedura udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej.	Sekretariat, gabinet pedagoga
29.	Procedury postępowania w sytuacjach zagrażających bezpieczeństwu uczniów.	Sekretariat
30.	Procedura postępowania w sprawie przyjmowania i załatwiania skarg i wniosków.	Sekretariat
31.	Zasady korzystania z telefonów komórkowych.	Sekretariat, pokój nauczycielski
32.	Procedura organizowania zastępstw doraźnych za nieobecnych nauczycieli.	Sekretariat
33.	Procedura opiniowania arkuszy organizacyjnych.	Sekretariat
34.	Procedury postępowania w sytuacjach zagrożenia.	Sekretariat
35.	Regulamin wycieczek szkolnych.	Sekretariat
36.	Regulamin Rady Rodziców.	Sekretariat
37.	Regulamin egzaminów klasyfikacyjnych, poprawkowych i sprawdzających.	Sekretariat
38.	Regulamin korzystania z terenu szkoły.	Sekretariat
39.	Regulamin boiska szkolnego.	Sekretariat, sala gimnastyczna
40.	Regulamin szatni szkolnej.	Sekretariat
41.	Roczny plan pracy szkoły – Kalendarz roku szkolnego.	Sekretariat, biblioteka
42.	Regulamin organizacyjny Szkoły Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat



Schemat organizacyjny  
Szkoły Podstawowej nr 1  
im. F. Chopina w Żarach





4. Opis struktury organizacyjnej jednostki.

- a. Jednoosobowe kierownictwo zasadza się na jednolitości poleceniodawstwa i służbowego podporządkowania, podziału czynności na poszczególnych pracowników oraz ich indywidualnej odpowiedzialności za wykonanie powierzonych zadań.
- b. Jednostką kieruje Dyrektor przy pomocy Głównego księgowego, który ponosi odpowiedzialność przed Dyrektorem za realizację swoich zadań.

5. Zasady zmiany struktury organizacyjnej jednostki

- a. Struktura organizacyjna jednostki jest zmieniana w miarę zmieniających się warunków w których funkcjonuje jednostka. Tworzona jest w taki sposób, aby sprawnie realizować swoją misję przy jednoczesnym zachowaniu zasady oszczędności.
- b. Zmianę struktury organizacyjnej wprowadza się zarządzeniem kierownika jednostki. Zmiana dokonywana jest po konsultacji i zatwierdzeniu przez Urząd Miejski Żar.

6. Delegowanie uprawnień

W jednostce prowadzony jest rejestr upoważnień i pełnomocnictw. W rejestrze zawarte są następujące informacje:

- Liczba porządkowa,
- Zakres upoważnienia lub pełnomocnictwa,
- Okres ważności.

Rejestr prowadzony jest w sposób ciągły. Delegowanie uprawnień odbywa się w ramach obowiązujących przepisów prawa.



# CZĘŚĆ

## „D”

Określanie celów i zadań jednostki



Procedura określania celów i zadań:

1. Cele i zadania należy określać jasno, w co najmniej rocznej perspektywie w terminie wskazanym przez Urząd Miejski.
2. Cele i zadania określa kierownik jednostki na formularzu wskazanym przez Urząd Miejski.
3. Kierownik jednostki może zobowiązać pracowników do wyznaczenia celów i zadań dotyczących ich obszaru pracy.
4. W sytuacji, o której mowa w pkt. 3 formularze należy przekazać do kierownika jednostki.
5. Mierniki, stanowiące ważny element kontroli zarządczej, powinny odzwierciedlać pracę poszczególnych stanowisk.
6. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.
7. Zgodnie ze standardami Unii Europejskiej (Rozporządzenie Rady WE nr 1605/2002, Dz. U. L 248 z 2002 r.) cele powinny spełniać warunek SMART, czyli być: *specific* – specyficzne, dokładnie określone; *measurable* – mierzalne; *agreed* – uzgodnione; *realistic* – realne; *timed* – określone w czasie.
8. Jako zadania należy wskazać obszary działalności jednostki służące realizacji celów i funkcji wynikające z przepisów prawa, statutów i innych dokumentów.
9. W zadaniach o dużej złożoności wskazane jest wyodrębnienie podzadań, czy konkretnych działań, jeśli można im przyporządkować przynajmniej jeden konkretny cel szczegółowy.
10. Każde zadanie winno mieć swoją nazwę oraz być scharakteryzowane w zakresach:
  - jakiego celu, czy realizacji jakiej funkcji dotyczy dane zadanie;
  - zastosowanych mierników realizacji zadania, w tym: nazwa miernika, jego wartość z roku poprzedzającego rok planowany, wartość planowana do osiągnięcia w danym roku i ewentualnie – wartość planowana do osiągnięcia w roku następnym, a także źródła pozyskiwania danych do oceny, sposób prezentacji i adresatów informacji o uzyskanych efektach;
  - wskazania osoby i komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację zadania.





11. Poziom funkcji powinien wyróżniać co najmniej pięć obszarów:
  - zarządzanie budżetem;
  - zapewnienie i utrzymanie ładu przestrzennego;
  - zapewnienie i utrzymanie infrastruktury technicznej;
  - zapewnienie i utrzymanie infrastruktury społecznej;
  - zapewnienie i utrzymanie porządku publicznego.
12. W zakresie nieuregulowanym tą procedurą a także w przypadku sprzeczności pomiędzy tymi procedurami a procedurami zawartymi w Księdze kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach, stosuje się zapisy zawarte w Księdze kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach.
13. W przypadku niewskazania terminu opracowania celów i zadań przez Urząd Miejski opracowuje się cele i zadania dla jednostki do końca roku poprzedzającego na formularzu, w formie tabeli, który zawiera co najmniej kolumny o następującej treści:
  - a. Liczba porządkowa
  - b. Obszar działania
  - c. Cel szczegółowy
  - d. Zasoby
  - e. Zakładany wynik – próg satysfakcji
  - f. Osoba odpowiedzialna za realizację zadania



# CZĘŚĆ

## „E”

### Zarządzanie ryzykiem



## **1. Identyfikacja ryzyka – zasady ogólne**

Zarządzanie ryzykiem jest elementem łączącym kontrolę zarządczą z audytem wewnętrznym. Należy dążyć do minimalizacji ryzyka w funkcjonowaniu każdej samorządowej organizacji. Podstawowe definicje z tym związane można sformułować w następujący sposób:

- a. Ryzyko – jest to prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania i może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu (albo zadania lub projektu). Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo urata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż było to możliwe). Odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych;
- b. Analiza ryzyka – jest to proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
- c. Zarządzanie ryzykiem, - jest to system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania;
- d. Obszar ryzyka – oznacza każdy obszar działania Jednostki (zadanie, proces, zagadnienie, problem itd.) , w którym może zaistnieć ryzyko.;
- e. Czynniki ryzyka są to cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu.

## **2. Procedura określania ryzyka.**

1. Do 30 października każdy pracownik dokonuje identyfikacji ryzyka na swoim stanowisku pracy dotyczącego zagrożeń oraz korzyści oraz informuje o nim swojego przełożonego.
2. W trakcie narady z kierownikiem jednostki, pracownicy informują o zidentyfikowanych ryzykach zgodnie z pkt. 1, natomiast kierownik jednostki sporządza szkic karty identyfikacji ryzyka zgodnie z formularzem E-F1, w którym uwzględnia najistotniejsze ryzyka związane z funkcjonowaniem jednostki. .



3. Pracowników zobowiązuje się do zgłoszenie każdorazowej zmiany w występującym ryzyku do swojego przełożonego.
4. W terminie wskazanym przez Urząd Miejski, nie później jednak niż do 30 grudnia kierownik jednostki sporządza kartę identyfikacji ryzyka zgodnie z formularzem E-F1.
5. Pracownicy odpowiedzialni za funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki przekazują każdorazowo nowo zidentyfikowane ryzyko do kierownika jednostki zgodnie ze wzorem E – F2 lub ustnie.
6. Niezależnie od obowiązku dokonywania rocznej analizy ryzyka, pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych zobowiązani są zachować szczególną uwagę i analizować wszystkie ewentualne zmiany ryzyka w ciągu roku.
7. Pracownicy odpowiedzialni za funkcjonowanie poszczególnych komórek, w oparciu o swoją wiedzę oraz zgromadzone materiały, dokonują analizy ryzyka dla swojego obszaru działania, ocenę szans i zagrożeń. Oceny ryzyka należy dokonywać w oparciu o ocenę z okresu poprzedniego, przy uwzględnieniu zmieniających się warunków a co za tym idzie pojawienia się nowych szans i zagrożeń.
9. Do wypełnienia tabeli oceny ryzyka z formularza E – F1, należy wykorzystać dane zawarte w formularzu z celami i zadaniami. Oceny wpływu oraz prawdopodobieństwa należy dokonać w oparciu o tabele umieszczone poniżej.
10. Istotność (I) ryzyka stanowi iloczyn wpływu (W) i prawdopodobieństwa (P) ryzyka.

$$I = W \times P$$

11. Oceny ryzyka ( w skali 1 do 3) dokonujemy w oparciu o macierz E –F3
12. Kolumnę nr 8, formularza E-F1 wypełniamy wówczas, gdy istotność ryzyka wynosi 6 i powyżej.
13. Tabela dot. ryzyka stanowi jednocześnie rejestr ryzyka dla jednostki. Tabela ta może być w ciągu roku uzupełniona o nowo zidentyfikowane ryzyka.

### **Formularz E-F1**

Lp.	Cele i zadania	Zakładany wynik	Opis ryzyka	W	P	I	Działania zapobiegawcze
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1							
2							
3							



### 3. Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Katastrofalny(5)	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p>
Poważny (4)	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego.</p>
Średni(3)	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p>
Marginalny (2)	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać utrudniony proces przywracania stanu poprzedniego.</p>



Nieistotny (1)	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu.</p> <p>Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.</p>
----------------	--



#### 4. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ryzyka.

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wystąpienie niemal pewne (5)	Istnieje pewność, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
Wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (4)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkukrotnie w ciągu roku.
Ujawniające się okazjonalnie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie kilkukrotnie w ciągu roku
Względnie mała możliwość wystąpienia (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkukrotnie w ciągu roku
Wystąpienie jest niemal nieprawdopodobne (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem może zdarzyć się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku



Formularz E – F3

# Macierz ryzyka

(oś pionowa – prawdopodobieństwo, oś pozioma wpływ)

1	2	2	3	3
1	2	2	2	3
1	2	2	2	2
1	1	2	2	2
1	1	1	1	1
1	2	3	4	5

Istotność stanowi iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu. Skala istotności od 1 do 25.

Ryzyko jest określane w skali od 1 do 3.

1 – niskie – kolor zielony w tabeli – istotność od 1-5

2 – średnie – kolor żółty – istotność od 6-16

3 – wysokie – kolor czerwony – istotność od 17-25





## 5. Analiza ryzyka

1. Celem analizy ryzyka jest określenie i oszacowanie prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia danego (niepożądanego) zdarzenia.
2. Analiza ryzyka to określone działania skierowane na obniżenie wpływu ryzyka na funkcjonowanie danego podmiotu i podejmowanie odpowiednich środków przeciwdziałania i minimalizacji ryzyka. Pozwala na określenie poziomu ryzyka w sposób jakościowy i ilościowy dzięki czemu mogą zostać przeprowadzane działania zapobiegawcze lub działania polegające na jego eliminacji.
3. Analiza ryzyka jest jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem. Wyróżnia się kilka rodzajów podejścia do analizy:
  - a. Podejście podstawowego poziomu - zastosowanie standardowych zabezpieczeń.
  - b. Podejście nieformalne - oparte na wiedzy i doświadczeniu ekspertów,
  - c. Szczegółowa analiza ryzyka - z wykorzystaniem technik analizy ryzyka,
  - d. Podejście mieszane.
4. Oceny ryzyka można dokonywać na poziomie całej organizacji lub dla wybranego obszaru albo procesu. Potencjalnie czynników ryzyka dla analizowanego obiektu może być bardzo wiele, dlatego ważne jest odszukanie ryzyka źródłowego, które stanowi kluczową przyczynę możliwych w przyszłości problemów. Właściwa identyfikacja pozwala na podjęcie działań, które mają za cel przeciwdziałanie wystąpieniu niepożądanych dla organizacji zjawisk. Ryzyko może być osłabione przez silne środowisko kontrolne, które nadaje ton całej organizacji, wpływając na świadomość jej pracowników. Dlatego nadrzędnym celem procesu analizy ryzyka jest **podział ryzyka na istotne i nieistotne**. Ryzyka są istotne wtedy, gdy mogą negatywnie wpłynąć na poziom realizacji celów organizacji, dlatego powinny one być objęte priorytetem kontroli.



## 6. Ryzyko i reakcja na ryzyko

Po dokonaniu analizy ryzyka należy dokonać hierarchizacji ryzyka w oparciu o tabelę E – F1. Hierarchizacji ryzyka dokonujemy z wykorzystaniem macierzy E – F3. Po otrzymaniu wyników, podejmujemy następujące działania:

Wynik (1) – nie ma potrzeby podejmowania działań związanych z ryzykiem ponieważ ryzyko mieści się na poziomie akceptowalnym.

Wynik (2) – należy podjąć działania mające na celu zmniejszenie ryzyka, opracowanie sposobu "bezpiecznego działania", przeniesienie ryzyka.

Wynik (3) – opracowanie planu awaryjnego, podjęcie działań mających na celu zmniejszenie ryzyka, rozważenie wycofania się z szczególnie niebezpiecznych działań, rozważenie możliwości wprowadzenia działania alternatywnego, przeniesienie ryzyka (ubezpieczenie).

### E – 6. Rodzaje ryzyk.

Kategoria ryzyka	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem wydatków , dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecenia zadań innym podmiotom	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań innym podmiotom - np. ryzyko naruszenia zasad, trybu ustawy Prawo zamówień publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
<b>Ryzyko dot. zasobów ludzkich</b>	
Personel	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	



Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem



# CZĘŚĆ

## „F”

### Mechanizmy kontroli



## **1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej**

1. Kontrolę zarządczą w jednostce dokumentuje:

- Księga kontroli zarządczej, w której skład wchodzi regulaminy obowiązujące na terenie jednostki
- Bieżące dokumenty, wypełniane przez pracowników Jednostki zgodnie z procedurami oraz instrukcjami zawartym w Księdze kontroli zarządczej.

2. Dokumenty o których mowa w Księdze kontroli zarządczej składa się zgodnie z określonymi terminami do kierownika jednostki.

3. Kierownik jednostki segreguje dokumentację zgodnie z jej właściwością oraz przechowuje ją przez okres jednego roku.

4. Do dokumentacji mają wgląd wszystkie zainteresowane osoby na podstawie i zgodnie z przepisami prawa.

5. Po upływie okresu o którym mowa w punkcie 3, dokumentację przekazuje się do archiwum zakładowego.

## **6. Nadzór**

Zobowiązuje się wszystkich pracowników, do terminowego i rzetelnego wykonywania dokumentacji kontroli zarządczej.

## **7. Audyt wewnętrzny**

W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie Audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej. O potrzebie, sposobie oraz zasadach prowadzenia audytu wewnętrznego decyduje Urząd Miejski.

Ciągłość działalności

Ciągłość działalności i ochronę zasobów gwarantuje:



Odpowiedni dobór kadr do zajmowanych stanowisk i osób zastępujących,  
dokonywany przez dyrektora lub wicedyrektora Szkoły.

Stosowanie Instrukcji zarządzania systemem przetwarzania danych osobowych wraz z polityką bezpieczeństwa, jaka obowiązuje w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.

Stosowanie procedur i instrukcji dotyczących rachunkowości i finansów, instrukcji inwentaryzacyjnej i kancelaryjnej.

### **8. Ochrona zasobów.**

1. Pracownik, któremu powierzono mienie odpowiada za to mienie zgodnie z zasadami zawartymi w Kodeksie pracy.
2. Nadzór nad mieniem jednostki sprawuje kierownik i bez jego zgody nie wolno mienia przenosić w inne miejsce.

### **9. Spis procedur związanych z kontrolą wewnętrzną jednostki**

<b>Spis regulaminów i procedur dotyczących kontroli wewnętrznej jednostki.</b>		
<b>LP.</b>	<b>Nazwa</b>	<b>Miejsce przechowywania</b>
2.	Plan nadzoru pedagogicznego	Gabinet dyrektora, pokój nauczycielski
3.	Regulamin przeprowadzania oceny okresowej pracowników samorządowych w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
4.	Regulamin kontroli zarządczej	Sekretariat
5.	Regulamin ochrony danych osobowych.	Sekretariat
6.	Zakładowy plan kont.	Główny księgowy
7.	Regulamin biblioteki szkolnej.	Biblioteka szkolna
9.	Regulamin świetlicy szkolnej.	Świetlica szkolna
10.	Instrukcja Ochrony Danych Osobowych w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach	Sekretariat
11.	Powołanie Administratora Bezpieczeństwa Informacji w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach	Sekretariat
12.	Regulamin udzielania zamówień publicznych, których wartość nie przekracza kwoty 14 000 euro.	Sekretariat



13.	Regulamin udzielania zamówień publicznych, których wartość przekracza 14 000 euro w Szkole podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
14.	Instrukcja gospodarowania kluczami w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach	Sekretariat
15.	Instrukcja inwentaryzacyjna w SP-1 w Żarach.	Sekretariat
16.	Instrukcja w sprawie gospodarowania drukami ścisłego zarachowania.	Sekretariat
17.	Procedura dostępu do pomieszczeń tworzących obszar przetwarzania danych osobowych.	Sekretariat
18.	Procedury obserwacji lekcji i zajęć prowadzonych przez nauczycieli.	Sekretariat, biblioteka
19.	Instrukcja kancelaryjna, jednolity rzeczowy wykaz akt oraz instrukcja archiwalna Szkoły Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
20.	Kontrasygnata głównego księgowego.	Sekretariat
21.	Planowanie szkoleń w Szkole Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
22.	Zasady(polityka) rachunkowości.	Sekretariat
23.	Ustalenie wysokości opłat za posiłki w stołówce szkolnej Szkoły Podstawowej nr 1 w Żarach.	Sekretariat
24.	Procedury dopuszczenie do użytku szkolnego programów nauczania i podręczników na kolejny rok szkolny.	Sekretariat
25.	Procedury dopuszczenia do użytku szkolnego podręczników na kolejny rok szkolny.	Sekretariat
26.	Procedury wyjść pracowników niebędących nauczycielami poza teren szkoły w godzinach pracy.	Sekretariat
27.	Statut Szkoły.	Gabinet dyrektora, biblioteka, BIP
28.	Organizacja obrotu używanymi podręcznikami.	Sekretariat
29.	Wymiar czasu pracy, dni wolnych i okresów rozliczeniowych pracowników niepedagogicznych w 2014 r.	Sekretariat
30.	Regulamin szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych Szkoły.	Sekretariat
31.	Standardy Kontroli Zarządczej obowiązujące w Szkole, Polityka Jakości Szkoły oraz powołanie Zespołu ds.	Sekretariat



	Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem.	
32.	Wyznaczeni pracownicy do udzielania pierwszej pomocy oraz wykonywania czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej i ewakuacji pracowników.	Sekretariat
33.	Procedura postępowania w przypadku zaistnienia wypadku ucznia.	Sekretariat
34.	Procedury postępowania w sytuacjach zagrażających bezpieczeństwu uczniów.	Sekretariat
35.	Procedura postępowania w sprawie przyjmowania i załatwiania skarg i wniosków.	Sekretariat
36.	Procedura organizowania zastępstw doraźnych za nieobecnych nauczycieli.	Sekretariat
37.	Procedury postępowania w sytuacjach zagrożenia.	Sekretariat
38.	Regulamin korzystania z terenu szkoły.	Sekretariat
39.	Regulamin centrum informacji multimedialnej.	Sekretariat
40.	Roczny plan pracy szkoły – Kalendarz roku szkolnego.	Sekretariat, biblioteka





# CZĘŚĆ

# „G”

## Informacja i komunikacja



## **1. Cel, przedmiot procedury oraz zakres obowiązywania**

Procedura określa obowiązujące zasady komunikacji wewnątrz jednostki, umożliwiające przekazywanie informacji, które są konieczne do prawidłowego funkcjonowania jednostki oraz jak najlepszego wykonywania zadań przez pracowników. Procedura określa także formy komunikacji zewnętrznej polegającej na przekazywaniu informacji do społeczności lokalnej dla zapewnienia właściwego dostępu do informacji oraz możliwości zgłaszania wniosków uwag i postulatów.

Procedura obowiązuje wszystkich pracowników jednostki.

## **2. Komunikacja pionowa**

Komunikacja pionowa wiąże się z przepływem informacji pomiędzy kierownictwem jednostki a pracownikami. Odbywa się drogą służbową, zgodnie ze schematem organizacyjnym.

## **3. Komunikacja pozioma**

Wiąże się z przepływem informacji pomiędzy komórkami oraz poszczególnymi pracownikami, w ramach tego samego poziomu hierarchii pracowników, niezbędny do realizacji celów oraz zadań.

## **4. Komunikacja wewnętrzna**

**Posiedzenie kierownictwa jednostki** – w trakcie którego omawiane są najważniejsze sprawy. W posiedzeniu mogą uczestniczyć wskazani przez kierownika jednostki pracownicy.

**Narady pracowników** – organizowane są w zależności od potrzeby. W trakcie narady omawiane są istotne dla jednostki sprawy a także składane propozycje dotyczące usprawnień działalności jednostki.

**Sieć komputerowa** – służy do przekazywania informacji pomiędzy stanowiskami komputerowymi. Sieć jest zabezpieczona specjalistycznymi programami przed dostępem osób nieuprawnionych.



**Poczta elektroniczna** – wybrani pracownicy posiadają własny adres poczty elektronicznej, na który mogą być wysyłane różne informacje oraz zapytania związane z funkcjonowaniem jednostki.

## **5. Komunikacja zewnętrzna bezpośrednia**

Komunikacja bezpośrednia polega na spotkaniu pracowników jednostki z klientami. Jest ona realizowana poprzez:

**Informacje pisemne pozostawione w Sekretariacie** – komunikacja polegająca na możliwości pozostawienia w sekretariacie pisemnych wniosków, zapytań skierowanych do kierownika jednostki.

**Informacje przesyłane w formie elektronicznej** – petenci mają możliwość przesyłania na adres e-mail jednostki różnego rodzaju informacji i zapytań.

**Informacje przesyłane za pośrednictwem poczty** – petenci mają możliwość wysyłania na adres pocztowy jednostki różnych informacji i zapytań.

**Ankiety** – przeprowadzane ankiety, mające na celu ocenę pracy jednostki. Druk ankiety znajduje się w widocznym miejscu, tak aby każdy petent miał do niego swobodny dostęp. Ponadto druki zamieszcza się na oficjalnej stronie internetowej jednostki. Zbiórka druków odbywa się do zamkniętej skrzynki znajdującej się obok druków ankiety. Kierownik jednostki decyduje o przeprowadzeniu ankiety. Z przeprowadzonej ankiety sporządza się analizę a następnie sprawozdanie. Na potrzeby przeprowadzenia ankiety tworzy się jej wzór uwzględniający aktualną potrzebę kontroli wybranych obszarów.

## **6. Odpowiedzialność za dokumenty związane z komunikacją.**

Za dokumentację związaną z komunikacją odpowiedzialny jest kierownik jednostki. Kierownik jednostki może zobowiązać wybranych pracowników do prowadzenia i przechowywania wskazanej przez niego dokumentacji.



# CZĘŚĆ

## „H”

Monitorowanie i ocena systemu  
kontroli zarządczej



### **1. Monitorowanie i ocena systemu kontroli zarządczej.**

System kontroli zarządczej podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie poprzez samoocenę, przeprowadzane badania audytowe – w przypadkach określonych w ustawie oraz, przeprowadzane kontrole.

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej odbywa się podczas bieżącego wykonywania obowiązków kierownika jednostki oraz wyznaczonych przez niego pracowników. Monitorowaniu systemu kontroli zarządczej służą:

- a. Formularz cele i zadania
- b. Formularz monitoringu realizacji celów i zadań
- c. Ankieta dotycząca oceny pracy jednostki.

Szczegółowy sposób monitorowania systemu kontroli zarządczej określa Księga kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach, w oparciu o którą sporządzane są w/w dokumenty.

### **2. Samoocena kontroli zarządczej**

Samoocena kontroli zarządczej dokonywana jest raz w roku w terminie wyznaczony przez Urząd Miejski w Żarach na podstawie wskazanego wzoru ankiety. Kierownik jednostki może polecić poszczególnym pracownikom (kierownikom działów) sporządzenie samooceny kontroli zarządczej, które będzie stanowiło podstawę dokonania oceny kontroli zarządczej w całej jednostce.

Formularz H-F1 zawiera wzór przykładowej ankiety, jaka może być wykorzystana na potrzeby przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej.



Formularz H-F1 przykładowy formularz samooceny kontroli zarządczej.

	Pytanie	Ocena punktowa (1-6)	Nie wiem	Uwagi / komentarze
<b>1</b>	<b>Przestrzeganie wartości etycznych</b>			
	Czy określono w jednostce zasady etycznego postępowania ?			
	Czy pracownicy są świadomi zasad etycznych przyjętych w jednostce ?			
	Czy pracownicy mają możliwy dostęp do przyjętych zasad ?			
	Czy osoby zarządzające podkreślają znaczenie zasad etycznych w jednostce ?			
	Czy osoby zarządzające własnym przykładem potwierdzają realne funkcjonowanie w jednostce zasad etycznych ?			
	Czy w obowiązujących zasadach określono sposób reagowania w przypadku nieetycznego postępowania ?			
<b>2</b>	<b>Kompetencje zawodowe</b>			
	czy w jednostce został określony zakres wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które są niezbędne dla prawidłowego wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach (opis stanowisk) ?			
	Czy przy zmianie zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy w komórce dokonywane są aktualizacje opisów stanowisk pracy ?			
	Czy pracownicy komórki posiadają aktualne zakresy obowiązków i odpowiedzialności ?			
	Czy pracownicy w Pani / Pana komórce mają zapewnione szkolenia niezbędne do właściwej realizacji zadań ?			
	Czy jednostka promuje podnoszenie kwalifikacji (np. dopłaty do studiów, kursy językowe) ?			
	Czy jednostka sporządza plan szkoleń ?			
	Czy istnieje system oceny wyników			



	pracy ?			
	Czy proces rekrutacji jest jawny i otwarty ? Czy informacja o naborze jest ogólnie dostępna ?			
	Czy jednostka ma ustalone pisemnie zasady naboru ?			
	Czy zasady te są dostępne dla wszystkich starających się o pracę (np. podlegają publikacji w BIP) ?			
	Czy uczestniczy Pan / Pani w procesie naboru kandydatów do pracy w Pana / Pani komórce ?			
3.	<b>Struktura organizacyjna</b>			
	Czy w Pana / Pani komórce wykonywane są wszystkie zadania przypisane komórce regulaminem organizacyjnym ?			
	Czy pracownicy Pana / Pani komórki wykonują inne zadania niż te, które są określone w zakresie zadań komórki w regulaminie organizacyjnym ?			
	Czy procedury wewnętrzne funkcjonujące w Pana / Pani komórce są udokumentowane ?			
	Czy procedury wewnętrzne funkcjonujące w podległej Pani / Panu komórce są aktualne ?			
	Czy w jednostce istnieje odpowiednia regulacja określająca tryb opracowania i aktualizacji procedur wewnętrznych ?			
	Czy w jednostce wyznaczona jest Komórka, która to wykonuje lub koordynuje tworzenie nowych procedur ?			
	Czy dokonano identyfikacji zadań przy których pracownicy mogą być poddawani wpływom szkodliwym (zadania wrażliwe) ?			
4	<b>Delegowanie uprawnień</b>			
	Czy kierownik jednostki przydziela uprawnienia lub obowiązki w zakresie gospodarki finansowej lub majątkowej pracownikom adekwatnie do celów i zadań jednostki, stopnia ich skomplikowania oraz wagi ryzyka ?			
	Czy delegowanie przyznanych Pani / Panu uprawnień dokonano w formie pisemnej (np. zapisy w regulaminie			



	organizacyjnym, indywidualne upoważnienia) ?			
	Czy pracownicy potwierdzili pisemnie przyjęcie delegowanych im uprawnień ?			
5	<b>Misja</b>			
	Czy jednostka ma określoną, wyrażoną krótkim opisem i ogólnie dostępną Misję jednostki ?			
6	<b>Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji</b>			
	Czy określono cele szczegółowe komórki na dany rok ?			
	Czy kierownicy monitorują realizację celów określonych dla komórki ?			
	Czy cele są oceniane przy uwzględnieniu kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności ?			
	Czy jednostka monitoruje osiągnięcie celów w jednostkach podległych lub nadzorowanych ?			
	Czy przy identyfikacji zadań dokładnie określono krąg osób odpowiedzialnych za ich realizację ?			
7	<b>Identyfikacja ryzyka</b>			
	Czy kierownicy dokonują identyfikacji ryzyk w kierowanej komórce (na szczeblu zadań i celów komórki) ?			
	Czy kierownicy dokonują identyfikacji ryzyk w kierowanej komórce (na szczeblu poszczególnych procedur) ?			
	Czy istnieje dokumentacja potwierdzająca dokonanie identyfikacji ryzyka ?			
	Czy ustanowiono procedury zarządzania ryzykiem w jednostce ?			
	Czy ustanowiono system komunikacji w nowopowstałym ryzyku ?			
8	<b>Analiza ryzyka</b>			
	Czy jednostka wprowadziła rejestr ryzyk ?			
	Czy analiza ryzyka jest dokonywana przynajmniej jeden raz w roku ?			
	Czy kierownictwo określiło akceptowalny poziom ryzyka ?			
9	<b>Reakcja na ryzyko</b>			
	Czy w sposób formalny określono działania związane z eliminacją			





	najpoważniejszych ryzyk ?			
	Czy wprowadzone w jednostce procedury są aktualizowane ?			
	Czy jednostka wprowadza uprawnienia stosowanej kontroli ?			
	Czy dokumentuje się przeglądy skuteczności kontroli ?			
	Czy raportuje Pan / Pani kierownictwu wyższego szczebla słabości kontroli ?			
10	<b>Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej</b>			
	Czy procedury wewnętrzne instrukcje wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków itp. Mają formę papierową ?			
	Czy wszystkie te dokumenty są dostępne dla pracowników w wymaganym przez nich zakresie ?			
11	<b>Nadzór</b>			
	Czy w jednostce prowadzony jest właściwy nadzór w ramach hierarchii służbowej, którego celem jest upewnienie się że zadania są realizowane ?			
12	<b>Ciągłość działalności</b>			
	Czy jednostka zapewnia funkcjonowanie odpowiednich mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości funkcjonowania jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych ?			
	Czy zidentyfikowano pracowników, którzy ze względu na swoją szczególną wiedzę, doświadczenie lub umiejętności posiadają kluczowe znaczenie dla jednostki oraz których odejście zagroziłoby ciągłości funkcjonowania jednostki ?			
	Czy ustalono zastępstwa pracowników w okresie urlopowym ?			
	Czy ustalono system przekazywania wiedzy między pracownikami doświadczonymi i mniej doświadczonymi (przekazywanie pałeczki ) ?			
	Czy zostały określone środki zaradcze w przypadku losowej nieobecności pracowników pełniących kluczowe			



	funkcje w gospodarce finansowej jednostki ?			
13	<b>Ochrona zasobów</b>			
	Czy w jednostce wprowadzono odpowiednie środki ograniczenia i kontroli dostępu do budynków, obiektów i pomieszczeń ?			
	Czy wprowadzono specjalnie zabezpieczenia pomieszczeń o istotnym znaczeniu ?			
	Czy w jednostce wprowadzono odpowiednie mechanizmy w celu ochrony danych osobowych ?			
	Czy wprowadzono odpowiednie mechanizmy w celu ochrony rejestru ryzyk ?			
	Czy składniki majątku trwałego są odpowiednio oznakowane ?			
	Czy prowadzone są okresowe porównania rzeczywistego stanu zasobów z zapisami w księgach i rejestrach a różnice są wyjaśnione ?			
	Czy dokumenty rachunkowe są chronione przed niedozwolonymi zmianami nieupoważnionym rozpowszechnianiem uszkodzeniem lub zniszczeniem ?			
	Czy dokumentacja kadrowa jest odpowiednio zabezpieczona ?			
14	<b>Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych</b>			
15	<b>Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych</b>			
	Czy w jednostce wprowadzono fizyczne środki ograniczenia do zasobów informatycznych ?			
	Czy w jednostce funkcjonuje aktualny zakres upoważnień w zakresie ochrony informatycznej ?			
	Czy wprowadzono środki ochrony do oprogramowania systemowego ?			
	Czy istnieją mechanizmy zabezpieczające przed wprowadzeniem nieautoryzowanych aplikacji ?			
16	<b>Bieżąca informacja</b>			
	Czy kierownictwu przekazywane są wszelkie informacje, które mogą mieć			



	znaczenie dla osiągnięcia celów jednostki ?			
	Czy kierownictwo na każdym szczeblu zarządzania oraz pracownicy otrzymują we właściwej formie i czasie odpowiednie rzetelne informacje potrzebne im do wypełniania obowiązków ?			
17	<b>Komunikacja wewnętrzna</b>			
	Czy w jednostce funkcjonuje dobra komunikacja między Komórkami ?			
	Czy komunikacja między komórkami ma sformalizowany charakter ?			
	Czy kierownictwo Urzędu na bieżąco informuje kierowników komórek organizacyjnych o nowych zadaniach lub zmianie okoliczności zaistniałych w jednostce lub poza nią ?			
	Czy istnieje przepływ informacji pomiędzy pracownikami w tej samej komórce ?			
18	<b>Komunikacja zewnętrzna</b>			
	Czy jednostka posiada stronę internetową ?			
	Czy informacje na stronie są na bieżąco aktualizowane ?			
	Czy jednostka wyraźnie komunikuje ?			

### 3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

Kierownik jednostki w terminie określonym przez Urząd Miejski w Żarach, składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej wg wskazanego przez Urząd wzoru.



Załącznik nr H-F2 zawiera wzór przykładowego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

**Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.**

**OŚWIADCZENIE O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ.**

Ja, niżej podpisany ..... jako kierownik jednostki

..... w zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, że:

- wprowadziłem w jednostce procedury kontroli zarządczej;
- wraz z pracownikami przestrzegane są powyższe procedury;
- dane zawarte w sprawozdaniu za rok ..... przedstawiają prawdziwy i rzetelny obraz sytuacji jednostki, (zastrzeżenia dotyczą następujących obszarów jednostki .....  
.....).

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z samooceny dokonanej przez poszczególnych pracowników jednostki.

Oświadczam, że nie posiadam informacji, które nie zostały umieszczone w sprawozdaniu, a które mogłyby negatywnie wpływać na obraz sytuacji jednostki.

.....

W załączeniu

(podpis i pieczęć)

1./sprawozdanie z prowadzenia  
kontroli zarządczej za rok .....



#### **4. Konstrukcja Księgi kontroli zarządczej, zakres obowiązywania oraz zmiany.**

1. Księga kontroli zarządczej składa się z ośmiu części ponumerowanych od litery A do H. Każda część odpowiada jednemu standardowi kontroli zarządczej.
2. Regulaminy oraz inne dokumenty stanowiąca załączniki do Księgi kontroli zarządczej mogą być wprowadzane osobnymi zarządzeniami, w takim wypadku odesłanie w Księdze do załącznika należy traktować, jako odesłanie do odrębnego dokumentu. Załączniki, które nie zostały wprowadzone osobnymi zarządzeniami, uważa się za wprowadzone zarządzeniem wprowadzającym Księgę kontroli zarządczej.
3. Zmiany w treści księgi oraz w załącznikach, które nie zostały wprowadzone odrębnymi zarządzeniami, należy wprowadzać zarządzeniem kierownika jednostki zmieniającym poprzednie zarządzenie.
4. Zgodnie z ustawą z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej, księga może być udostępniana w zależności od potrzeby, w całości albo w części w oparciu o obowiązujące przepisy i procedury.
5. Wszystkie sprawy nieuregulowane w Księdze kontroli zarządczej prowadzi się w oparciu o Księgę kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach.
6. W przypadku kolizji zapisów tej Księgi z Księgą kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach, stosuje się postanowienia Księgi kontroli zarządczej Urzędu Miejskiego w Żarach.