

## **REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ w Miejsko-Gminnym Zespole Oświaty w Drezdenku**

### **Rozdział 1 Postanowienia ogólne**

#### **§ 1**

Jednostka prowadzi gospodarkę finansową na podstawie:

- 1) ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2009 r. nr 157, poz. 1240),
- 2) ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. DzU z 2009 r. nr 152, poz. 1223),
- 3) ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tekst jedn. DzU z 2007 r. nr 223, poz. 1655 ze zm.),
- 4) zarządzeń dyrektora oraz innych aktów wewnętrznych.

#### **§ 2**

Ilekość w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) burmistrz – należy przez to rozumieć burmistrza Drezdenka,
- 2) Gminie – należy przez to rozumieć Gminę Drezdenko,
- 3) Zespole – należy przez to rozumieć Miejsko-Gminny Zespół Oświaty w Drezdenku,
- 4) Dyrektorze – należy przez to rozumieć dyrektora Miejsko-Gminnego Zespołu Oświaty.

### **Rozdział 2 Cel i zakres kontroli**

#### **§ 3**

1. Kontrolę zarządczą w Zespole stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz 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. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej, na podstawie następujących kryteriów:
- 1) zgodności z prawem – w ramach którego pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa;
  - 2) rzetelności – które wymaga, by pracownicy wykonywali obowiązki z należytą starannością, sumiennie i terminowo, dokumentując określone działania zgodnie z rzeczywistością, z uwzględnieniem towarzyszących im okoliczności;
  - 3) celowości – w ramach którego pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i z przyjętymi planami;
  - 4) gospodarności – w ramach którego pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód lub powodujące ich ograniczanie;
  - 5) przejrzystości – według którego dochody i wydatki publiczne mają być klasyfikowane, sprawozdania finansowe sporządzane, a zasady rachunkowości stosowane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa w formie zorganizowanego ładu dokumentacyjnego, a ponadto sprawdza się, czy dokumenty (dowody księgowy) będące podstawą zapisu w księgach rachunkowych są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania;
  - 6) jawności – w ramach którego jednostka prowadzi BIP – Biuletyn Informacji Publicznej w formie strony internetowej i udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznej.

#### **§ 4**

Zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące gospodarki finansowej:

- 1) gromadzenie dochodów i przychodów publicznych,
- 2) wydatkowanie środków publicznych,
- 3) zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne,
- 4) zarządzanie środkami publicznymi,
- 5) zarządzanie długiem publicznym,
- 6) rozliczenia z budżetem Unii Europejskiej.

### **Rozdział 3** **Standardy kontroli zarządczej**

#### **§ 5**

W Zespole wdraża się standardy kontroli zarządczej w następujących obszarach:

- 1) środowisko wewnętrzne,
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem,
- 3) mechanizmy kontroli,

- 4) informacja i komunikacja,
- 5) monitorowanie i ocena.

## **Rozdział 4**

### **Środowisko wewnętrzne**

#### **§ 6**

1. Zasady określone w *Kodeksie Etycznym Pracowników Samorządowych* są przestrzegane przez pracowników Zespołu.
2. Zarządzenie Nr 13/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010r., wprowadzające Kodeks etyczny, o którym mowa w ust. 1, określa sposób reagowania na zachowanie nieetyczne pracownika.
3. Szczegółowe wymagania dotyczące kwalifikacji zatrudnionych w zespole pracowników samorządowych określa Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz. U. z 2009r. Nr 50, poz. 398 ze zm.).
4. W przypadku pracowników na stanowiskach wymagających dodatkowych uprawnień wynikających z ustaw, przepisów resortowych i innych (jak np. dyrektora, głównego księgowego), wymagania te są weryfikowane na etapie rekrutacji przez dyrektora.
5. Rekrutacja nowych pracowników przebiega w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata.
6. Rekrutację nowych pracowników zespołu przeprowadza komisja rekrutacyjna, w skład której wchodzi w zależności od stanowiska :
  - a) Dyrektor
  - b) pracownicy powołani odrębnym zarządzeniem
7. Pełna dokumentacja personalna dotycząca postępowania przechowywana jest w sekretariacie.
8. Dokumentację personalną prowadzi się na samodzielnym stanowisku ds. organizacyjno-administracyjnych.
9. Pracownicy uczestniczą w systematycznych szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych poszerzających wiedzę.
10. Ocenie podlega praca pracownika samorządowego zatrudnionego w Zespole zgodnie z zasadami określonymi w *Regulaminie przeprowadzania oceny okresowej pracowników samorządowych* (Zarządzenie nr 14/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010r.).

## **Struktura organizacyjna**

### **§ 7**

1. Strukturę organizacyjną zespołu określa *Regulamin Organizacyjny* zatwierdzony przez burmistrza, wprowadzony Zarządzeniem nr 1/10 Dyrektora MGZO z dnia 07 stycznia 2010r.
2. Dla każdego pracownika określony jest w formie pisemnej aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności przechowywany u sam. specjalisty ds. organizacyjno-administracyjnych.

## **Delegowanie uprawnień**

### **§ 8**

1. Delegowanie uprawnień w Zespole odbywa się na zasadach określonych w Regulaminie Organizacyjnym.
2. Uprawnienia delegowane poszczególnym osobom, mają pisemny charakter i są potwierdzane podpisem przez osobę przyjmującą. Dokumenty z delegacjami uprawnień załączane są do akt osobowych pracownika (dokumentacje przechowuje się na stanowisku sam. specjalisty ds. organizacyjno-administracyjnych).
3. Upoważnienia i pełnomocnictwa nadawane są w sposób:
  - 1) jednoznacznie wskazujący zakres i termin obowiązywania uprawnienia,
  - 2) uwzględniający odpowiedni poziom uprawnień do wagi podejmowanych decyzji.

## **Rozdział 5**

### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

#### **§ 9**

*Misja Zespołu:* Sprawna i efektywna obsługa finansowo-księgowo i administracyjna placówek oświatowych, prowadzonych przez Gminę Drezdenko poprzez realizację zadań własnych i zleconych gminy w ramach oświaty.

#### **§ 10**

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania ryzyka, zagrażającego realizacji celów Zespołu w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określenie jego skutków oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

#### **§ 11**

Etapy zarządzania ryzykiem w Zespole:

- 1) ustalenie listy celów i zadań oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację konkretnych celów i zadań – załącznik nr 1;
- 2) identyfikacja ryzyka, tj. ustalenie zdarzeń uznawanych za ryzykowne,

- towarzyszących realizacji konkretnych celów i zadań – załącznik nr 2;
- 3) prowadzenie rejestru ryzyk (załącznik nr 3), obejmującego:
    - a) analizę zidentyfikowanego ryzyka polegającą na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków przy realizacji konkretnych celów i zadań;
    - b) określenie akceptowalnego poziomu ryzyka w odniesieniu do każdego z realizowanych celów i zadań;
    - c) określenie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu;
  - 4) Monitorowanie realizacji celów i zadań;
  - 5) Ocena zrealizowanych celów i zadań.

## § 12

Analiza zidentyfikowanego ryzyka polega na oszacowaniu:

- 1) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali: 1-5,
- 2) skutku, jaki będzie miało wystąpienie ryzyka (S) – ocena punktowa w skali: 1-5,

## § 13

1. Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

<b>Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Wartość punktowa prawdopodobieństwa</b>
<b>bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe</b>	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw	<b>1</b>
<b>małe prawdopodobieństwo</b>	istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat), zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat; dotyczy nielicznych spraw	<b>2</b>
<b>średnie prawdopodobieństwo</b>	zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw	<b>3</b>
<b>duże prawdopodobieństwo</b>	zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw	<b>4</b>
<b>prawie pewne</b>	oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw	<b>5</b>

2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
<b>nieznaczny</b>	znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji; brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; brak wpływu na wizerunek organizacji	<b>1</b>
<b>mały</b>	mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek organizacji.	<b>2</b>
<b>średni</b>	średni wpływ na realizację celów i zadań; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek organizacji;	<b>3</b>
<b>poważny</b>	poważne wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek organizacji;	<b>4</b>
<b>katastrofalny</b>	brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej	<b>5</b>

## § 14

1. Punktową istotność ryzyka (**I**) występującego przy realizacji danego celu lub zadania określa się według wzoru: **Istotność = Prawdopodobieństwo x Skutek**
2. Mapa istotności ryzyka:

<b>SKUTEK</b>	katastrofalny	5	10	15	20	25
	poważny	4	8	12	16	20
	średni	3	6	9	12	15
	mały	2	4	6	8	10
	nieznaczny	1	2	3	4	5
		bardzo rzadkie	małe	średnie	wysokie	prawie pewne
<b>PRAWDOPODOBIENSTWO</b>						

3. Poziomy Istotności ryzyka:
  - 1) **ryzyko poważne** – 15-25 punktów,
  - 2) **ryzyko umiarkowane** – 8-12 punktów,
  - 3) **ryzyko nieznaczne** – 1-6 punktów.
4. Akceptowalny poziom istotności ryzyka ustala się indywidualnie w odniesieniu do każdego celu /zadania.

## § 15

Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) tolerowanie – w przypadku gdy nie istnieją obiektywne możliwości przeciwdziałania ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
- 2) transfer – przeniesienie ryzyka na inną organizację;
- 3) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych)
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

## Rozdział 6

### Mechanizmy kontroli zarządczej

## § 16

1. Wszelkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia związane z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych mają swoje odzwierciedlenie

w dokumentacji. Dokumentacja jest kompletna i umożliwia dokładne prześledzenie każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania oraz po ich zakończeniu. Operacje finansowe i gospodarcze i inne zdarzenia są bezzwłocznie rejestrowane i prawidłowo klasyfikowane, zgodnie z aktami prawnymi oraz przepisami wewnętrznymi w zakresie dokumentacji *Instrukcji kancelaryjnej*. W szczególności:

- 1) wszelkie wydatki oparte są o prawnie wiążące umowy zawierane zgodnie z obowiązującymi zasadami i przepisami prawa oraz ze szczegółowymi unormowaniami dotyczącymi poszczególnych zadań;
  - 2) przedsięwzięcia są realizowane zgodnie z zawartymi umowami;
  - 3) zestawienie wydatków jest dokładne, a wyniki zostały uzyskane z systemów księgowania, które zapewniają odzwierciedlenie związku każdej transakcji z operacją;
  - 4) poczynione wydatki dotyczą operacji faktycznie wykonanych i udokumentowanych fakturami lub dowodami księgowymi;
  - 5) wydatki dotyczą operacji realizowanych zgodnie z przepisami prawa krajowego i wspólnotowego w zakresie prawa konkurencji, pomocy publicznej, zamówień publicznych, ochrony środowiska;
  - 6) monitorowany jest rzeczowy i finansowy postęp wykonania umowy;
  - 7) płatności na rzecz wykonawcy/dostawcy są dokonywane w sposób prawidłowy i terminowy;
  - 8) oryginały dokumentów poświadczających wydatki są dostępne przez okres co najmniej 5 lat od daty realizacji.
2. Zatwierdzanie operacji finansowych polega na tym, że dyrektor zatwierdza przed ich realizacją wszelkie operacje finansowe i gospodarcze związane z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych, a następnie po ich dokonaniu akceptuje do zaksięgowania.
3. Podział obowiązków polega na tym, że zadania dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń związanych z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych są rozdzielone pomiędzy różne osoby, z uwzględnieniem obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego określonych w przepisach prawa. Podział obowiązków przedstawiają opisy stanowisk. Ponadto ustalono system zastępstw w przypadku nieobecności pracownika.
4. Operacje finansowe, gospodarcze i inne istotne zdarzenia są weryfikowane przed i po realizacji, np.: wielkość dostawy jest porównywana z zamówieniem, dane dotyczące dostawy uwidocznione na fakturze porównywane są z danymi dotyczącymi przyjętej dostawy, stan zapasów weryfikowany jest poprzez inwentaryzację, a zużycie energii poprzez sprawdzenie zużycia ze stanem urządzeń pomiarowych.
5. Wprowadzony jest właściwy system nadzoru, którego celem jest upewnienie się, że zadania wynikające z przyjętego systemu kontroli finansowej są należycie realizowane. Narzędziem nadzoru jest m.in. raport monitoringu ryzyk. Właściwy nadzór obejmuje



w szczególności:

- 1) jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie – elementem pomocniczym jest opis stanowisk;
- 2) zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

## **Rozdział 7**

### **Zasady sprawowania kontroli finansowej**

#### **§ 17**

Szczegółowe zasady przeprowadzania kontroli finansowej zawarte są w *Procedurze kontroli finansowej* (Zarządzenie nr 11/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010 r.), *Polityce rachunkowości* (Zarządzenie nr 6/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010 r.), *Zakładowym planie kont* (Zarządzenie nr 7/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010 r.) i *Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych* (Zarządzenie nr 8/2010 Dyrektora MGZO z dnia 14 grudnia 2010 r.).

## **Rozdział 8**

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

#### **§ 18**

1. Wszyscy pracownicy Zespołu przekazują dyrektorowi informacje, mające wpływ na ocenę i doskonalenia kontroli zarządczej.
2. Raz w roku terminach ustalonych przez dyrektora Zespołu pracownicy dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej poprzez wypełnienie kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej, stanowiącego załącznik nr 4 do niniejszego regulaminu.
3. Osoby przeprowadzające kontrolę zobowiązane są do przekazywania wszelkich informacji, które mogą wpływać na ocenę działania kontroli, w szczególności:
  - 1) informacji o różnicach inwentaryzacyjnych,
  - 2) informacji o wykrytych oszustwach i manipulacjach,
  - 3) uwag zewnętrznych organów nadzoru lub kontroli,
  - 4) skarg pracowników, oferentów i dostawców.
4. Każdy pracownik ma możliwość zgłaszania uwag na temat funkcjonowania kontroli zarządczej oraz sugestii dotyczących jej usprawnienia lub modyfikacji.
5. W przypadku stwierdzenia, że w systemie kontroli zarządczej istnieją potencjalne niedoskonałości, mechanizmy kontrolne funkcjonujące w obszarach, w których wykryto nieprawidłowości, podlegają ponownej ocenie i w razie potrzeby odpowiedniej modyfikacji.

6. Wyniki kontroli i oceny służą do:
  - 1) ustalenia, czy nie nastąpiło naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz innych aktów prawnych i procedur wynikających z przepisów wewnętrznych w zakresie gromadzenia środków, realizacji wydatków i gospodarowania mieniem;
  - 2) wszczęcia postępowania wyjaśniającego i dyscyplinarnego w przypadku wystąpienia nieprawidłowości;
  - 3) podjęcia działań w celu usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości oraz zapobiegania powstawaniu ich w przyszłości;
  - 4) doprowadzenia do zgodności postępowania z ogólnie obowiązującymi przepisami prawa lokalnego, wewnętrznymi instrukcjami i regulaminami.
7. Wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli są podstawą oceny stanu kontroli zarządczej w Zespole.
8. Ocena stanu kontroli zarządczej stanowi podstawę do oświadczenia częściowego o stanie kontroli zarządczej, którego wzór stanowi załącznik nr 5 do niniejszego regulaminu.
9. Oświadczenie może zostać podpisane z jednoczesnym wskazaniem obszarów działalności, do których Dyrektor Zespołu ma zastrzeżenia. W takim przypadku zastrzeżenia należy wskazać wraz z opisem planowanych lub podjętych działań zmierzających do zniwelowania ryzyk lub słabości systemu.
10. Dyrektor Zespołu składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w terminie do końca kwietnia każdego roku do Urzędu Miejskiego w Drezdenku.
11. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Zespole zawiera załącznik nr 6 do niniejszego regulaminu.

**Rozdział 9**  
**Procedury wewnętrzne**  
**§ 19**

1. Ustala się następujące procedury wewnętrzne:
  - 1) procedura gromadzenia dochodów,
  - 2) procedura zaciągania zobowiązań i dokonywania wydatków,
  - 3) procedura gospodarowania mieniem,
  - 4) dokumentowanie wydatków poniesionych w ramach realizacji projektów unijnych,
  - 5) polityka rachunkowości,
  - 6) zakładowy plan kont,
  - 7) instrukcja obiegu i kontroli dokumentów księgowych,
  - 8) instrukcja kasowa,

- 9) regulamin udzielania zamówień publicznych,
- 10) regulamin pracy komisji przetargowej,
- 11) regulamin zamówień publicznych do 14 000 euro,
- 12) instrukcja przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji,
- 13) regulamin naboru na wolne stanowisko pracy,
- 14) inne wewnętrzne procedury.

2. Środki kontroli finansowej wykorzystywane w MGZO zawarte zostały również w innych zarządzeniach dyrektora oraz zakresach czynności pracowników.

## **§ 20**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



## Kwestionariusz identyfikacji ryzyka

Poniższy kwestionariusz przeznaczony jest dla członków zespołu ds. zarządzania ryzykiem.  
Jest w nim przedstawiona wstępnie uzgodniona lista pytań umożliwiających zidentyfikowanie obszarów ryzyka. Może być ona również podstawą do stworzenia katalogu czynników ryzyka, charakterystycznego dla naszej organizacji.

**Data:**

**Osoba wypełniająca:**

Lp.	Identyfikacja ryzyka (czynników ryzyka)	Występowanie ryzyka		Opis ryzyka	Uwagi
		TAK	NIE		
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>					
1.	Duża liczba wolnych etatów				
2.	Nieobsadzone główne stanowiska				
3.	Przerost zatrudnienia				
4.	Zbyt niski poziom zatrudnienia				
5.	Odsetek zwolnień lekarskich				
6.	Brak możliwości zatrudnienia pracowników				
7.	Rotacja pracowników				
8.	Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu				

9.	Niska wydajność pracowników				
10.	Brak środków finansowych na szkolenia				
11.	Nieodpowiednie programy szkoleń				
12.	Niedotrzymywanie terminów				
13.	Rosnące wymagania płacowe				
14.	Brak identyfikacji z celami organizacji				
15.	Rosnący poziom skarg i niezadowolonia klientów urzędu				
16.	Wysoki poziom wykrywanych oszustw				
17.	Wysoki poziom stwierdzonych nieprawidłowości przez służby kontrolne				
<b>Zarządzanie organizacją pracy</b>					
18.	Brak planowania				
19.	Brak realizacji celów organizacji				
20.	Brak ustanowionych standardów jakości				
21.	Brak monitoringu postępów				
22.	Słaba komunikacja wewnętrzna				
23.	Brak wewnętrznego zaufania do organizacji				
24.	Brak zewnętrznego zaufania do				

	organizacji				
25.	Zła prasa				
26.	Złe wyniki				
27.	Brak planowania ciągłości działalności				
28.	Niewłaściwe plany ciągłości działalności				
<b>Kwestie prawne</b>					
29.	Niekorzystne umowy				
30.	Niekorzystne relacje z innymi organami				
31.	Zaniedbania i brak należytej staranności				
32.	Rosnąca liczba pozwów i spraw sądowych				
33.	Działanie niezgodne z prawem				
<b>Kwestie finansowe</b>					
34.	Pogarszająca się sytuacja finansowa				
35.	Duża ilość błędów i nieprawidłowości wykrytych podczas kontroli				
36.	Nadmierne wydatki budżetowe				
37.	Zbyt mały budżet				
38.	Prowadzenie rachunkowości niezgodne z przepisami i standardami				

39.	Wysoki poziom zadłużenia				
40.	Niedostateczny przepływ środków finansowych				
41.	Niewłaściwe planowanie finansowe				
42.	Rosnące koszty				
43.	Wydatki niewspółmierne w stosunku do innych organizacji				
44.	Nierzetelna sprawozdawczość finansowa				
45.	Wysoki poziom szkód ubezpieczeniowych				
46.	Nadmierne koszty ubezpieczenia				
<b>Działalność operacyjna</b>					
47.	Zbyt długi proces decyzyjny				
48.	Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie				
49.	Brak zidentyfikowanych procesów i procedur				
50.	Niedostateczna jakość informacji zarządczej				
51.	Brak kontroli wykorzystania mienia urzędu				
52.	Złożoność systemów informatycznych				
53.	Awarie informatyczne				





**KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY  
DLA MIEJSKO-GMINNEGO ZESPOŁU OŚWIATY W DREZDENKU  
W ZAKRESIE STOSOWANIA  
STANDARDÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**CZĘŚĆ I – ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE**

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi (odniesienie do procedur, regulaminów)
<b>PRZESTRZEGANIE WARTOŚCI ETYCZNYCH</b>					
1.	Czy w Zespole przyjęty jest Kodeks etyki i czy wszyscy pracownicy przestrzegają zasad w nim określonych?				
2.	Czy w Kodeksie etyki określono sposób reagowania w przypadku nieetycznego postępowania?				
<b>KOMPETENCJE ZAWODOWE</b>					
3.	Czy poziom wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników jest odpowiedni do skutecznej realizacji zadań Zespołu?				
4.	Czy pracownicy poszerzają i aktualizują wiedzę niezbędną do realizowania nałożonych zadań?				
5.	Czy pracownicy Zespołu uczestniczą w szkoleniach podwyższających kompetencje i umiejętności?				
6.	Czy procedura naboru pracowników na wolne stanowiska odbywa się w sposób zapewniający najlepszego kandydata?				
<b>STRUKTURA ORGANIZACYJNA</b>					
7.	Czy Zespół posiada regulamin organizacyjny określający zakres uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych?				
8.	Czy ustalona struktura organizacyjna jest dostosowana do celów i zadań realizowanych w Zespole, oraz czy dokonuje się jej przeglądu?				
9.	Czy wszyscy pracownicy Zespołu posiadają aktualne, określone w formie pisemnej, zakresy zadań i obowiązków?				
<b>DELEGOWANIE UPRAWNIENI</b>					
10.	Czy zakres delegowanych zadań i uprawnień w zakresie gospodarki finansowej jest precyzyjnie określony, stosownie do wagi podejmowanych decyzji (np. czy określono rodzaj decyzji, do podejmowania których jest się upoważnionym; termin obowiązywania upoważnienia itp.)?				

11.	Czy zachowana jest zasada pisemności przy powierzaniu uprawnień w zakresie gospodarki finansowej?				
-----	---	--	--	--	--

## CZĘŚĆ II – CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi (odniesienie do procedur, regulaminów)
<b>MISJA</b>					
1.	Czy Zespół ma określoną misję?				
2.	Czy misja Zespołu jest ogólnie dostępna i znana pracownikom Zespołu?				
<b>OKREŚLENIE CELÓW I ZADAŃ. MONITOROWANIE I OCENA ICH REALIZACJI</b>					
3.	Czy w Zespole jasno określono cele/zadania strategiczne?				
4.	Czy w Zespole jasno określono cele/zadania operacyjne?				
5.	Czy cele i zadania są znane pracownikom Zespołu?				
6.	Czy do realizacji poszczególnych celów/zadań przypisane zostały określone osoby odpowiedzialne za ich realizację?				
7.	Czy wykonanie celów/zadań jest monitorowane?				
8.	Czy realizacja celów/zadań była poddawana ocenie?				
<b>IDENTYFIKACJA RYZYKA</b>					
9.	Czy w Zespole dokonuje się identyfikacji ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów i zadań (strategicznych oraz operacyjnych)?				
10.	Czy w Zespole przyjęto procedurę zarządzania ryzykiem?				
<b>ANALIZA RYZYKA</b>					
11.	Czy określa się prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków?				
12.	Czy określa się każdorazowo akceptowalny poziom istotności ryzyka?				
13.	Czy podejmowane są działania w celu zmniejszenia skutków oddziaływania ryzyka?				
14.	Czy istnieje dokumentacja potwierdzająca dokonanie identyfikacji ryzyka (np. rejestr ryzyka)?				
15.	Czy analiza ryzyka dokonywana jest co najmniej raz w roku?				
<b>REAKCJA NA RYZYKO</b>					
16.	Czy określono sposoby eliminacji ryzyka?				
17.	Czy są podejmowane działania mające na celu zmniejszenie skutków ryzyka?				

## CZĘŚĆ III – MECHANIZMY KONTROLI

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi (odniesienie do procedur, regulaminów)
<b>DOKUMENTOWANIE SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ</b>					
1.	Czy Zespół posiada (w formie papierowej) wewnętrzne procedury, instrukcje, wytyczne i inne				

	dokumenty regulujące jej działalność?				
2.	Czy pracownicy Zespołu mają dostęp do wewnętrznych procedur, instrukcji, wytycznych i innych dokumentów regulujące jej działalność w zakresie niezbędnym do wykonywania zadań?				
3.	Czy wewnętrzne procedury, instrukcje, wytyczne i inne dokumenty regulujące działalność Zespołu są na bieżąco aktualizowane?				
4.	Czy wewnętrzna dokumentacja tworzona w wyniku przestrzegania norm określonych w procedurach wewnętrznych, instrukcjach, wytycznych i innych dokumentach jest tworzona, ewidencjonowana i przechowywana zgodnie z zasadami określonymi w obowiązującej w Zespole instrukcja kancelaryjnej?				
<b>NADZÓR</b>					
5.	Czy Dyrektor zapewnia odpowiedni nadzór nad realizacją zadań przez pracowników?				
<b>CIĄGŁOŚĆ DZIAŁALNOŚCI</b>					
6.	Czy w Zespole wprowadzony został system zastępstw zapewniający ciągłość realizacji zadań?				
7.	Czy Zespół zapewnia utrzymanie w szczególności ciągłości jej operacji finansowych i gospodarczych?				
8.	Czy zostały określone środki zaradcze w przypadku losowej nieobecności pracowników pełniących kluczowe funkcje w Zespole?				
9.	Czy system zastępstw określony został w sposób formalny i ma odzwierciedlenie w opisach stanowisk, zakresach czynności, innych dokumentach?				
10.	Czy Zespół posiada system zapewniający tworzenie kopii zapasowych danych informatycznych?				
<b>OCHRONA ZASOBÓW</b>					
11.	Czy Zespół posiada odpowiednie zabezpieczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych?				
12.	Czy w Zespole wprowadzono odpowiednie mechanizmy w celu ochrony danych osobowych, np. upoważnienia, zmiana haseł komputerowych, kontrola dostępu?				
13.	Czy składniki majątku trwałego są odpowiednio oznakowane?				
14.	Czy w Zespole prowadzone są okresowe inwentaryzacje?				
15.	Czy mienie Zespołu jest ubezpieczone?				
16.	Czy w Zespole funkcjonują procedury zabezpieczenia mienia?				
<b>SZCZEGÓLNE MECHANIZMY KONTROLI DOTYCZĄCE OPERACJI FINANSOWYCH I GOSPODARCZYCH</b>					
17.	Czy w Zespole operacje finansowe i gospodarcze są rejestrowane zgodnie z obowiązującymi procedurami?				

18.	Czy w Zespole zapewniony jest podział kluczowych obowiązków pomiędzy różne osoby?				
19.	Czy zapewniona jest w Zespole weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji?				
20.	Czy operacje finansowe są zatwierdzane przez Dyrektora lub osobę upoważnioną zgodnie z wymaganymi procedurami?				
<b>MECHANIZMY KONTROLI DOTYCZĄCE SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH</b>					
21.	Czy istnieją w Zespole procedury służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?				

#### **CZĘŚĆ IV – INFORMACJA I KOMUNIKACJA**

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi (odniesienie do procedur, regulaminów)
<b>BIEŻĄCA INFORMACJA</b>					
1.	Czy dostarczana pracownikom informacja jest aktualna, rzetelna, kompletna i zrozumiała, a jednocześnie pomocna w realizowaniu nałożonych zadań?				
<b>KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA</b>					
2.	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia przepływ informacji?				
3.	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców?				
4.	Czy istnieją mechanizmy, które zapewniają przekazywanie ważnych informacji wewnątrz Zespołu?				
<b>KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA</b>					
5.	Czy system komunikacji Zespołu z organem prowadzącym oraz nadzorującym jest efektywny i sprawny?				
6.	Czy wymiana informacji z podmiotami zewnętrznymi ma wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań w Zespole?				
7.	Czy Zespół posiada stronę internetową?				
8.	Czy informacje na stronie są na bieżąco aktualizowane?				

#### **CZĘŚĆ V – MONITOROWANIE I OCENA**

Lp.	Pytanie	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi (odniesienie do procedur, regulaminów)
1.	Czy w Zespole dokonywana była pisemna analiza systemu kontroli zarządczej w formie samooceny?				
2.	Czy w Zespole prowadzony jest proces bieżącego monitorowania realizacji zadań?				
3.	Czy w Zespole znane są Standardy kontroli zarządczej?				

4.	Czy funkcjonujący w Zespole system kontroli zarządczej ogranicza wpływ ryzyka na realizację przez nią celów i zadań?				
5.	Czy wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych kontroli pozwalają na uzyskanie zapewnienia że kontrola zarządcza funkcjonuje bez zastrzeżeń?				

Wypełniający ankietę: .....podpis .....

data: .....

Uwagi/Ocena osoby odpowiedzialnej za przeprowadzenie oceny stanu kontroli zarządczej:

.....  
 .....

Lp.	Obszar	Propozycje usprawnień	Osoby odpowiedzialne za podjęcie działań
I.	Środowisko wewnętrzne		
II.	Cele i zarządzanie ryzykiem		
III.	Mechanizmy kontroli		
IV.	Informacja i komunikacja		
V.	Monitorowanie o ocena		

Data i podpis .....

Legenda do wypełnienia formularza

Wyszczególnienie	Część	Pytanie
Pracownicy administracyjni	wszystkie	wszystkie
Pracownicy obsługi	I	1-9
	II	1-17
	III	1-6, 13-15
	IV	1-4
	V	1-3

## Oświadczenie cząstkowe o stanie kontroli zarządczej w Miejsko-Gminnym Zespole Oświaty w Drezdenku

Lp.	Standardy kontroli zarządczej	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi
1.	Przestrzeganie wartości etycznych				
2.	Kompetencje zawodowe				
3.	Struktura organizacyjna				
4.	Delegowanie uprawnień				
5.	Misja				
6.	Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji				
7.	Identyfikacja ryzyka				
8.	Analiza ryzyka				
9.	Reakcja na ryzyko				
10.	Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej				
11.	Nadzór				
12.	Ciągłość działalności				
13.	Ochrona zasobów				
14.	Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych				
15.	Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych				
16.	Bieżąca informacja				
17.	Komunikacja wewnętrzna				
18.	Komunikacja zewnętrzna				
19.	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej				
20.	Samoocena				
21.	Audyt wewnętrzny				
22.	Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej				

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

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

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

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

\*niewłaściwe skreślić



## Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

.....  
**za rok 2010**

### Dział I

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

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

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych

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

### Część A

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

### Część B

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

### Część C

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

### Część D

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:

monitoringu realizacji celów i zadań,

- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- systemu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,
- innych źródeł informacji: .....

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

Drezdenko, dnia ..... 2011 r.  
*(miejsowość, data)*

.....  
*(podpis kierownika jednostki)*

**Dział II**

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

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

2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

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

**Dział III**

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

1. Działania, które zostały zaplanowane na rok, którego dotyczy oświadczenie.

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

2. Pozostałe działania.

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