

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---



## **ZARZĄDZENIE**

### **Nr 23 /2011/2012r.**

Na podstawie ustawy o systemie oświaty z 7 września 1991 r. oraz ustawy o samorządzie terytorialnym z 8 marca 1990 roku (Dz. U. z 1996 nr 13, poz. 74) oraz art. 69 ust.1 pkt 3 oraz art. 69 ust. 1 pkt 3 Ustawy z 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240) i Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.MF.09.15.84) zarządzam co następuje:

#### § 1.

1. Wprowadzam i zalecam do realizacji Regulamin Kontroli Zarządczej w Zespole Szkół Nr 32 im. Krzysztofa Kamila Baczyńskiego w Warszawie, który stanowi załącznik do niniejszego Zarządzenia.
2. Do stosowania niniejszego Regulaminu zobowiązani są wszyscy pracownicy szkoły.

#### § 2.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 7 lutego 2012 roku.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

Załącznik

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**Postanowienia ogólne**

§ 1

Ustalenia niniejszego regulaminu dotyczą sposobu organizacji i zasad przeprowadzania kontroli zarządczej w Zespole Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego

§ 2

1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, opracowany w celu dostarczenia racjonalnego zapewnienia co do realizacji celów w następujących **obszarach:**

- a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- b) skuteczności i efektywności działania,
- c) wiarygodności sprawozdań,
- d) ochrony zasobów,
- e) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- f) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- g) zarządzania ryzykiem.

**2. Obszary Kontroli Zarządczej:**

- a) środowisko wewnętrzne;
- b) cele i zarządzanie ryzykiem;
- c) mechanizmy kontroli;
- d) informacja i komunikacja;
- e) monitorowanie i ocena

**3. Funkcjonowanie kontroli zarządczej:**

- a) gdy mowa o „Ustawie o systemie oświaty” rozumieć należy przez to USTAWĘ z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2010 r nr 54/320 z póź. zm.)
- b) Gdy mowa o „Karcie nauczyciela” rozumieć należy przez to USTAWĘ z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2009 roku nr 219/170 z póź. zm.).

**Środowisko wewnętrzne**

§ 3

- 1. Zasady etyczne i wymagania formalno prawne dla nauczycieli określa Karta nauczyciela oraz Ustawa o systemie oświaty
- 2. Nauczyciele oraz zatrudnieni w szkole pracownicy samorządowi są świadomi wartości etycznych przyjętych w Szkole określonych w **Kodeksie Etyki** stanowiącym **załącznik nr1** do niniejszego Regulaminu.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

§4

1. Rekrutacja nowych pracowników przebiega w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata.
2. Rekrutację nowych pracowników przeprowadza komisja rekrutacyjna, w skład której wchodzi:
  - a) Dyrektor ,
  - b) Wicedyrektor,
  - c) Główny księgowy
  - d) Kierownik gospodarczy.
3. Szczegółowe wymagania dotyczące nauczycielskich kwalifikacji zawiera Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli nie mających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2009 r Nr 50, poz. 400 z późniejszymi zmianami).
4. Szczegółowe wymagania dotyczące kwalifikacji zatrudnionych w szkole pracowników samorządowych określa Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. z 2009r. Nr 50, poz. 398 ze zm.).
5. Każdemu pracownikowi Szkoły przedstawiono na piśmie opis stanowiska pracy określający zakres jego obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Przyjęcie opisu stanowiska jest potwierdzone podpisem pracownika. Wzór opisu stanowiska stanowi **załącznik Nr 2** do niniejszego regulaminu.

§ 5

1. Praca nauczyciela w Szkole podlega ocenie. Szczegółowe regulacje dotyczące przeprowadzenia oceny nauczyciela znajdują się w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 2 listopada 2000 r. w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego (Dz. U. z 2000r. Nr 98 poz. 1066 z późniejszymi zmianami).
2. Praca pracownika samorządowego zatrudnionego w szkole podlega ocenie zgodnie z zapisami w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz. U. z dnia 30.03.2007 r. Nr 55, poz. 361/2007z późniejszymi zmianami)

§ 6

1. Strukturę organizacyjną Szkoły, szczegółowy zakres kompetencji dyrektora, wicedyrektora i pozostałych pracowników określa statut szkoły.

**Cele i zarządzanie ryzykiem**

§ 7

1. Misją Szkoły jest realizacja zadań wynikających z Ustawy o systemie oświaty oraz wspomaganie rozwoju i edukacji uczniów w warunkach bezpiecznych, przyjaznych i dostosowanych do ich potrzeb rozwojowych. Misję Szkoły określa wstęp do Ustawy o systemie oświaty – Oświata w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi wspólne dobro całego

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

społeczeństwa; kieruje się zasadami zawartymi w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a także wskazaniemi 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 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”.

2. Szczegółowe ustalenia misji szkoły zawiera Statut szkoły.

§ 8

1. Cele i zadania Szkoły określa Ustawa o systemie oświaty, a precyzuje Statut Szkoły zgodnie z przepisami ustawy
2. Cele szkoły są określane w planie rozwoju szkoły. Cele szkoły na rok kolejny określa zespół w skład którego wchodzi:
  - a) dyrektor szkoły,
  - b) wicedyrektorzy,
  - c) główny księgowy w zakresie działalności finansowej
  - d) kierownik gospodarczy w zakresie działalności administracyjno – gospodarczej
3. Zespół określa cele szkoły na rok kolejny w terminie do 30 listopada
4. Wyznaczone przez zespół cele są wpisywane w rejestrze celów i ryzyk, stanowiącym **załącznik Nr 3** do regulaminu.
5. Zespół określony w ustępie 2 określa mierniki realizacji celów. Mierniki są wpisywane w rejestrze celów i ryzyk.

§ 9

1. Raz w roku dokonywana jest identyfikacja ryzyk w odniesieniu do celów ustalonych w trybie określonym w § 8 regulaminu.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez:
  - a) identyfikację ryzyka,
  - b) monitorowanie realizacji zadań,
  - c) analizę ryzyka i podejmowanie działań zaradczych.
3. W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się ustalenia audytu wewnętrznego i zewnętrznego, wyniki ocen i kontroli.
4. Identyfikacji ryzyk dokonuje zespół określony w § 8 ust. 2 regulaminu.
5. O terminie przeprowadzenia identyfikacji ryzyk decyduje dyrektor szkoły.
6. Ponowna identyfikacja ryzyk jest przeprowadzana również w przypadku istotnej zmiany warunków w których funkcjonuje szkoła.

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

7. O przeprowadzeniu ponownej identyfikacji ryzyka decyduje Dyrektor Szkoły.
8. Zidentyfikowane ryzyka są wpisywane w rejestrze celów i ryzyk.
9. Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie, mającej na celu określenie możliwych skutków wystąpienia danego ryzyka.
10. Analizy ryzyka dokonuje zespół określony w § 8 ust. 2 regulaminu.
11. Przewidywane skutki wystąpienia ryzyka są wpisywane w rejestrze celów i ryzyk.

**§ 10**

1. Dyrektor szkoły i pozostali członkowie zespołu określonego w § 8 ust. 2 niniejszego regulaminu na podstawie wyników analizy ryzyka i przewidywanych skutków wystąpienia danego ryzyka określają rodzaj możliwych reakcji na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).
2. Członkowie zespołu określają działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Opisy działań w reakcji na ryzyko są wpisywane w rejestrze celów i ryzyk.
3. Odpowiedzialność za realizację działań mających na celu zmniejszenie ryzyka do akceptowanego poziomu ponosi Dyrektor szkoły i osoby odpowiedzialne za realizację celów szkoły za dany rok.

**Mechanizmy kontroli**

**§ 11**

1. Kontrolę finansową sprawuje dyrektor lub pracownicy, którzy przyjęli obowiązki w zakresie gospodarki finansowej na podstawie art. 53 ust. 2 Ustawy o finansach publicznych.
2. Kontrola finansowa, jako część systemu kontroli zarządczej, obejmuje:
  - a) zapewnienie przestrzegania procedur kontroli oraz przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
  - b) badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, pobierania i gromadzenia środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych,
  - c) prowadzenie gospodarki finansowej.
3. Do przeprowadzenia wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych, których konsekwencją jest dokonanie wydatków ze środków publicznych, zobowiązani są:
  - a) Dyrektor szkoły, który przez kontrolę na etapie wstępnym i bieżącym, realizuje bieżącą kontrolę zarządczą gospodarki finansowej,
  - b) pracownicy odpowiedzialni za merytoryczne realizowanie zadań oraz inne upoważnione osoby.
4. Wstępna ocena celowości planowanych zobowiązań i wydatków inwestycyjnych dokonywana jest przez dyrektora szkoły już na etapie przygotowywania projektu finansowego. Negatywna ocena celowości zaciągania zobowiązania, a co za tym idzie dokonania wydatku, stanowi przesłankę odstąpienia od zamiaru realizacji zadania.
5. W ramach kontroli wstępnej umów należy zwrócić uwagę, czy ustalenia w nich

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**  
**W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

zapropozowane a dotyczące kosztów są korzystne dla szkoły i mają pokrycie w planie finansowym szkoły.

6. W razie ujawnienia nieprawidłowości w toku wykonywania kontroli wstępnej kontrolujący:

- a) zwraca bezzwłocznie nieprawidłowe dokumenty dyrektorowi szkoły z wnioskiem o wprowadzenie odpowiednich zmian lub uzupełnień;
- b) odmawia podpisania dokumentów nierzetelnych, nieprawidłowych lub dotyczących operacji sprzecznych z obowiązującymi przepisami; zawiadamia jednocześnie o ujawnionym fakcie bezpośredniego przełożonego, który podejmuje decyzję w sprawie dalszego toku postępowania odpowiednio do wagi nieprawidłowości.

7. Merytoryczne kwestie z zakresu obiegu dokumentów oraz gospodarki finansowej w formie procedur kontroli są uregulowane odrębnymi **przepisami wewnętrznymi** :

- a) Zakładowy plan kont
- b) Instrukcja inwentaryzacyjna
- c) Instrukcja obiegu dokumentów
- d) Instrukcja magazynowa
- e) Instrukcja kasowa
- f) Instrukcja wydatków strukturalnych
- g) Regulamin zamówień publicznych.

9. Szczegółowe zasady przeprowadzania wewnętrznej kontroli finansowej zawarte są w zarządzeniu dyrektora Nr 3b/2009/2010 z dnia 17.09.2009 r. w sprawie wprowadzenia procedury kontroli wewnętrznej w Zespole Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego

10. Jednolity sposób tworzenia, ewidencjonowania i przechowywania oraz ochrony przed uszkodzeniem, zniszczeniem bądź utratą dokumentów określa instrukcja obiegu dokumentów, przyjęta Zarządzeniem Dyrektora Nr 23 A/2011/2012 z dnia .....r. w sprawie ustalenia Instrukcji Obiegu Dokumentów w Zespół Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego

### **Monitorowane i ocena**

#### § 12

1. Monitoring to proces oceny działania systemu w określonym czasie.
2. Dyrektor szkoły w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów.
3. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej zobowiązany jest także wicedyrektor oraz inni pracownicy pełniący funkcje kierownicze.
4. Wszyscy pracownicy przekazują dyrektorowi informacje, mające wpływ na ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej.
5. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawnienia systemu kontroli zarządczej.
6. Dyrektor szkoły podejmuje środki zaradcze wobec wszelkich zaobserwowanych problemów w funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności poprzez zmianę i aktualizację funkcjonujących w szkole procedur i regulaminów.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

§ 14

1. Co najmniej raz w roku, w terminach ustalonych przez dyrektora szkoły przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej.
2. Samooceny dokonuje Dyrektor szkoły.
3. Wyniki samooceny wpisywane są w kwestionariuszu samooceny, stanowiącym **załącznik Nr 4** do regulaminu.

§ 15

1. Wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli są podstawą oceny stanu kontroli zarządczej w szkole. Ocena stanu kontroli zarządczej stanowi podstawę do oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, sporządzanego przez dyrektora szkoły za poprzedni rok.
2. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej stanowi **załącznik Nr 5** do niniejszego regulaminu.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

*Załącznik Nr 1*

do Regulaminu Kontroli Zarządczej

**KODEKS ETYKI**

Pracowników Zespołu Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego w Warszawie

Rozdział 1

**Przepisy ogólne**

§ 1

Kodeks Etyki pracowników Zespołu Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego w Warszawie, zwany dalej „Kodeksem Etyki”, wyznacza standardy postępowania pracowników Szkoły zwanych dalej „Pracownikami szkoły”, w związku z wykonywaniem przez nich zadań służby publicznej, rozumianej nie tylko jako wykonywanie poleceń zwierzchników, lecz również jako służenie interesom państwa i społeczności lokalnej oraz postępowanie zgodnie z wartościami przyjętymi w demokratycznym społeczeństwie.

§ 2

Etyka oznacza normy moralne, które przekładają ogólne ideały i wartości, przyjęte przez społeczeństwo, na praktykę dnia codziennego.

§ 3

Korupcja rozumiana jest jako nadużycie stanowiska publicznego dla uzyskania prywatnych korzyści (obejmuje płatne faworyzowanie, nepotyzm, nadużycie kompetencji wynikających z pełnionej funkcji w celu uzyskania korzyści, przekupstwo, kradzież majątku publicznego lub środków publicznych, przestępstwa księgowo oraz obrót środkami finansowymi, pochodzącymi z działań korupcyjnych).

§ 4

Normy Kodeksu Etyki naruszają Pracownicy szkoły, którzy swoim postępowaniem, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, stwarzają ryzyko utraty zaufania niezbędnego do wykonywania zadań publicznych.

§5

Pracownik szkoły obowiązany jest do przestrzegania przepisów Kodeksu Etyki oraz do postępowania zgodnego z Europejskim Kodeksem Dobrej Administracji, przyjętym przez Parlament Europejski w dniu 6 września 2001 r.

§ 6

Pracownik szkoły składa oświadczenie o zapoznaniu się z przepisami Kodeksu Etyki niezwłocznie po zawarciu umowy o pracę w Szkole Oświadczenie, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do Kodeksu Etyki, dołącza się do umowy o pracę.



## Rozdział 2

### Zasady postępowania pracowników szkoły

#### § 7

Kodeks Etyki określa zasady postępowania Pracowników szkoły. Przestrzeganie tych zasad jest gwarancją kompetencji, odpowiedzialności i wysokich walorów moralnych Pracowników szkoły. a także urzeczywistnia ideę uczciwej, otwartej i przyjaznej w stosunku do społeczności lokalnej administracji samorządowej.

#### § 8

Właściwą postawę pracowników zatrudnionych w szkole wyznaczają zasady:

- 1) praworządności,
- 2) uczciwości i rzetelności,
- 3) jawności,
- 4) profesjonalizmu,
- 5) neutralności,
- 6) współodpowiedzialności za działania.

#### § 9

##### 1. Zasada praworządności

- a) Pracownik szkoły wykonuje swoje obowiązki ze szczególną starannością, zgodnie z obowiązującym prawem, mając na względzie interes publiczny. Podejmowane rozstrzygnięcia opiera na prawidłowo dokonanych ustaleniach, a uzyskane w wyniku prowadzonych postępowań informacje wykorzystuje wyłącznie do celów służbowych.

##### 2. Zasada uczciwości i rzetelności

- a) Pracownik szkoły podczas wykonywania swoich obowiązków jest bezinteresowny i bezstronny, równo traktuje wszystkich obywateli, z poszanowaniem ich prawa do prywatności i godności. W przypadkach konfliktu interesów w sprawach prywatnych i urzędowych pracownik wyłącza się z działań mogących rodzić podejrzenia o stronniczość lub interesowność, a także nie podejmuje żadnych prac oraz zajęć, które pozostawałyby w sprzeczności z wykonywanymi obowiązkami. Zgłasza stwierdzone przez siebie przypadki niegospodarności, próby defraudacji środków publicznych oraz korupcji, a także inne fakty i działania budzące wątpliwości co do ich celowości lub legalności.

##### 3. Zasada jawności

- a) Pracownik szkoły, zwłaszcza gospodarujący środkami publicznymi, dokonuje czynności w sposób jawny oraz zgodny z przyjętymi standardami, a uzyskane informacje o charakterze publicznym udostępnia w pełnym zakresie, z wyłączeniem informacji chronionych przepisami prawa.

##### 4. Zasada profesjonalizmu

- a) Pracownik szkoły wykonuje zadania sumiennie i sprawnie, wykorzystując w pełni posiadaną wiedzę i doświadczenie. Docieka prawdy i daje jej świadectwo swoim postępowaniem. Dbą o systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

##### 5. Zasada neutralności

- a) Pracownik szkoły nie ulega wpływom i naciskom, które mogą prowadzić do działań stronniczych lub sprzecznych z interesem publicznym. Dbą o jasność i przejrzystość

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

własnych relacji z otoczeniem.

6. Zasada współodpowiedzialności za działania

- a) Pracownik szkoły nie uchyla się od podejmowania decyzji oraz wynikających z nich konsekwencji. Udziela rzetelnych informacji, a relacje służbowe opiera na współpracy, koleżeństwie, wzajemnym szacunku, pomocy oraz dzieleniu się doświadczeniem i wiedzą. Godnie zachowuje się w miejscu pracy i poza nim, a swoją postawą nie narusza porządku prawnego w sposób powodujący obniżenie autorytetu i wiarygodności szkoły

Rozdział 3

**Przepisy końcowe**

§ 10

1. Pracownik szkoły obowiązany jest przestrzegać przepisów Kodeksu Etyki i kierować się jego zasadami.
2. Pracownik szkoły ponosi odpowiedzialność porządkową i dyscyplinarną za naruszenie zasad Kodeksu Etyki.
3. Pracownicy szkoły, w szczególności zajmujący stanowiska kierownicze, powinni upowszechniać znajomość Kodeksu Etyki wśród innych pracowników.

**załącznik nr 1**

**do Kodeksu Etyki**

....., dnia .....  
(Imię i nazwisko pracownika)

Oświadczenie pracownika Zespołu Szkół Nr 32 im. Krzysztofa Kamila Baczyńskiego

Ja, niżej podpisany, oświadczam, że zapoznałem się z treścią Kodeksu Etyki Pracowników Zespołu Szkół Nr 32 im. Krzysztofa Kamila Baczyńskiego w Warszawie.

Zobowiązuję się do przestrzegania przepisów Kodeksu Etyki i kierowania się jego zasadami w okresie zatrudnienia w Szkole

.....  
podpis pracownika

**załącznik Nr 2**

**do Regulaminu Kontroli Zarządczej**

**OPIS STANOWISKA PRACY**

**Objaśnienia do wzoru opisu stanowiska pracy**

**1. AKTUALNE STANOWISKO PRACY**

Należy podać nazwę aktualnego stanowiska pracy zgodną z załącznikiem nr 3 do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18.03.2009 w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz. U. Nr 50, poz. 398).

**2. FORMUŁA WSTĘPNA**

Pracownik jest zobowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa pracy lub umową o pracę, a także wykorzystywać czas pracy w pełni na pracę zawodową.

**3. UPRAWNIENIA**

Należy podać uprawnienia z których korzysta pracownik, np. prawo podpisu dokumentacji, korzystanie z pieczęci, udział w komisjach

**4. GŁÓWNE ZADANIA REALIZOWANE NA STANOWISKU PRACY**

Zadania należy uszeregować ze względu na częstotliwość ich wykonywania. Pierwsze trzy najczęściej wykonywane zadania należy uznać za zadania dominujące. Pozostałe zadania stanowią zadania poboczne.

**Opis zadania powinien być zwięzły i zawierać czasownik, który wskazuje, co musi być zrobione + określenie, co jest przedmiotem wykonywanego zadania + krótki opis celu czynności, np. księguje + operacje finansowe + w celu dostarczenia aktualnej i dokładnej informacji finansowej.**

Do każdego zadania wymienionego należy wskazać rolę stanowiska spośród możliwości wymienionych poniżej. W zależności od zadania stanowisko może pełnić różne role. W przypadku gdy zadanie wymaga pełnienia więcej niż jednej roli, należy zakreślić kilka pozycji.

**A** - samodzielna realizacja całego zadania,

**B** - rola wiodąca (współpracuje z innymi stanowiskami w celu wypracowania efektu końcowego, ale ponosi odpowiedzialność za końcowy efekt prac, nie występuje formalne zwierzchnictwo nad współpracującymi stanowiskami, np. są to stanowiska w innych komórkach organizacyjnych urzędu),

**C** - stanowisko koordynujące pracę innych (stanowisko koordynuje pracę innych, brak pełnej podległości służbowej, np. może rozdzielać pracę pomiędzy pracowników, lecz nie może ich oceniać),

**D** - stanowisko liniowe (ponosi współodpowiedzialność za określone aspekty merytoryczne zadania),

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**  
**W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

**E** - rola wspierająca (wykonuje proste czynności pomocnicze w stosunku do innych stanowisk, często są to proste czynności administracyjne, formalne),

**F** - realizacja zadań jest wspomagana specjalistycznym programem komputerowym,

**G** - rola kierownicza (praca wiąże się z kierowaniem pracą innych),

**H** - rola doradcza (nie występuje wyłączna odpowiedzialność za efekt pracy),

**I** - inna (należy opisać, jaka).

#### **5. DODATKOWE UPOWAŻNIENIA**

Należy wymienić wszystkie formalne uprawnienia, jakie są związane z pracą wykonywaną na danym stanowisku pracy, np. upoważnienie do wydawania decyzji w imieniu organu lub urzędu, upoważnienie do dysponowania środkami publicznymi, upoważnienie do podpisywania dokumentów w imieniu organu lub urzędu.

#### **6. WARUNKI PRACY**

Należy wyliczyć czynniki utrudniające wykonywanie pracy na stanowisku pracy, które są różne od czynników występujących na typowych stanowiskach urzędniczych. Zatem nie zalicza się do czynników utrudniających wykonywanie pracy np. pracy przed monitorem.

#### **7. ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

Należy określić zakres i rodzaj odpowiedzialności za powierzone zadania i przestrzeganie tajemnicy służbowej

Przyjmuję do wiadomości i stosowania:

.....

Data

Podpis pracownika

Ustalił:

.....  
Podpis Dyrektora

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

Załącznik nr 3  
Do Regulaminu Kontroli Zarządczej

**REJESTR CELÓW I RYZYK**  
w Zespole Szkół Nr 32 im K. K. Baczyńskiego

**Polityka zarządzania ryzykiem**

Celem niniejszego dokumentu jest określenie:

- Listy głównych celów dotyczących zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami Szkoły oraz charakterem usług przez nią świadczonych;
- struktury zarządzania ryzykiem, w tym danych o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za ryzyko;
- sposobu praktycznego zarządzania ryzykiem; oraz roli i zadań pracowników i kierownictwa, w tym kierownika jednostki.

Kwestie te należy rozpatrywać w wymiarze całej Szkoły.

**§ 1**

1. Jako instytucja publiczna, Zespół Szkół Nr 32 im. K. K. Baczyńskiego jest zobowiązany realizować swoje cele, by świadczyć usługi na rzecz społeczeństwa.
2. Zadaniem kierownictwa jest podejmowanie działań w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów.
3. Niniejsza polityka określa sposób reakcji szkoły na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.
4. Celem niniejszego opracowania jest określenie podejścia szkoły do procesu zarządzania ryzykiem, w tym:
  - a) interpretacji i zarządzania ryzykiem; oraz
  - b) celów operacyjnych związanych z zarządzaniem ryzykiem.
5. Ryzyko to wymierny (choć w pewnych wypadkach niewymierny) poziom zagrożenia związany z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może zniszczyć mienie lub wizerunek szkoły lub zahamować realizację celów szkoły. Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność szkoły do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości. Szkoła winna właściwie zarządzać narażeniem na ryzyko związane z działalnością lub planami sporządzanymi przez szkołę.
6. Właściwy ład organizacyjny wymaga wdrożenia odpowiednich planów zarządzania ryzykiem, wspieranych i egzekwowanych przez personel kierowniczy wyższego szczebla Szkoły.
7. Dzięki dobremu zarządzaniu ryzykiem, szkoła może lepiej i elastyczniej reagować na nowe naciski i wymagania zewnętrzne.
8. Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę procesu ustawicznej poprawy oraz planów sporządzanych przez Szkołę w zakresie kierowania i kontroli nad prowadzoną działalnością.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

9. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- a) zrozumienie celu prowadzonej działalności;
- b) identyfikację sposobów umożliwiających osiągnięcie tego celu;
- c) określenie możliwych niepowodzeń i strat;
- d) określenie środków zaradczych, które umożliwią uniknięcie niepowodzeń lub zmniejszenie strat; oraz podjęcie decyzji, czy faktycznie warto podjąć ryzyko.

10. Podstawowe zasady ochrony:

- a) określenie ryzyka;
- b) analiza ryzyka;
- c) kontrola ryzyka; oraz
- d) odpowiednio do sytuacji i możliwości, przenoszenie ryzyka na strony trzecie.

**11.** Mechanizmy kontrolne wdrożone w celu zarządzania ryzykiem powinny być proporcjonalne do ryzyka. Oprócz najbardziej ekstremalnych konsekwencji (jak utrata życia), wprowadza się mechanizmy kontrolne tak, by rozsądnie ograniczyły ryzyko.

12. W celu ułatwienia procesu zarządzania ryzykiem, zidentyfikowano następujące cele stanowiące podstawę systemu zarządzania ryzykiem w Szkole.

- a) Promocja świadomości ryzyka i wdrożenie metody zarządzania ryzykiem w szkole.
- b) Wsparcie i monitorowanie roli i pracy osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem w szkole.
- c) Identyfikacja, analiza, kontrola i raportowanie dot. Ryzyka operacyjnego i strategicznego przy wykorzystaniu odpowiednich kryteriów oceny.
- d) Monitorowanie ogólnych wyników systemu zarządzania ryzykiem i jego oddziaływania na działalność szkoły.

13. Zakres polityki zarządzania ryzykiem określa sposób realizacji powyższych mechanizmów.

## § 2

### **Zakres polityki zarządzania ryzykiem**

1. Zakres polityki stanowi podstawę realizacji celów Szkoły dotyczących zarządzania ryzykiem działalności, w oparciu o następujące wartości:

- a) *Wizja*
- b) *Kultura*
- c) *Odpowiedzialność*
- d) *Najlepsza praktyka*
- e) *Procesy*
- f) *Szkolenie*

#### **Wizja**

Szkoła musi zidentyfikować i dokonać pomiaru ryzyka, na które jest narażona. Gdy będzie to tylko możliwe, szkoła zapewni kontrolę ryzyka w celu maksymalizacji jakości świadczonych usług i utrzymania swojej reputacji. Proces ten umożliwi, świadome i oparte na aktywnym zarządzaniu ryzykiem, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, z którymi wiąże się pewne ryzyko.

#### **Kultura**

Szkoła rozumie wartość płynącą z przyjęcia kultury zarządzania ryzykiem.

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**  
**W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

W rezultacie, szkoła:

- a) oficjalnie tworzy role i zadania dla pracowników, którzy będą prowadzić, nadzorować i koordynować działania z zakresu zarządzania ryzykiem w szkole;
- b) wyznacza kierownika wyższego szczebla odpowiedzialnego za promocję zarządzania ryzykiem i opracowanie rocznego raportu dotyczącego działań podjętych w Szkole z zakresu zarządzania ryzykiem;
- c) wdraża i monitoruje plany zarządzania ryzykiem w szkole na poziomie operacyjnym i strategicznym;
- d) tworzy stały program oceny ryzyka, którego wyniki są wprowadzane do procesu planowania działalności organizacji na każdym poziomie;
- e) zapewnia środki konieczne do finansowania inicjatyw i projektów z zakresu zarządzania ryzykiem w organizacji; oraz
- f) zachęca wszystkie działy, współpracowników, dostawców, pracowników i inne zainteresowane strony do opracowania i utrzymania etyki zarządzania ryzykiem oraz raportowania istotnych kwestii.

### **Odpowiedzialność**

Dyrektor szkoły odpowiada za:

- a) uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem oraz jej przegląd;
- b) uzgodnienie i monitorowanie działań związanych z okresowymi i rocznymi raportami dotyczącymi zarządzania ryzykiem oraz składanie raportów dotyczących tych działań przed właściwą osobą/komitetem;
- c) opracowanie i przedłożenie rocznego raportu z kontroli nad procesem zarządzania ryzykiem związanego z działaniami z zakresu zarządzania ryzykiem w szkole;
- d) weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym, na które szkoła jest narażona;
- e) uzgodnienie zakresu zadań i obowiązków i programu działań grupy ds. zarządzania ryzykiem w szkole;
- f) uzgodnienie zasobów udostępnianych w związku z zarządzaniem ryzykiem, oraz
- g) wyznaczenie przedstawicieli kierownictwa w grupie ds. zarządzania ryzykiem.

Wyznaczony kierownik niższego szczebla odpowiada za:

- a) nadzorowanie funkcji zarządzania ryzykiem, w tym ubezpieczeń;
- b) doradztwo dot. członkostwa w grupie ds. zarządzania ryzykiem we współpracy z dyrektorem szkoły, oraz doradztwo dot. adekwatności dostępnych zasobów;
- c) informowanie dyrektora szkoły o postępach prac grupy ds. zarządzania ryzykiem, pełnienie roli głównej osoby kontaktowej w priorytetowych kwestiach związanych z zarządzaniem ryzykiem;
- d) przedkładanie okresowych raportów dyrektorowi szkoły w kwestii działań dot. zarządzania ryzykiem w szkole;
- e) przedkładanie rocznego raportu w kwestii działań dot. zarządzania ryzykiem w szkole;

2. Grupa ds. zarządzania ryzykiem, dysponująca odrębnym zakresem zadań i obowiązków, odpowiada za:

- a) przygotowanie zakresu zadań i obowiązków dotyczących wykonywanych czynności we współpracy z dyrektorem szkoły
- b) ułatwienie podejmowania inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich przegląd na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- c) składanie raportów dot. inicjatyw i czynności z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich wyników;
- d) podnoszenie świadomości problematyki zarządzania ryzykiem; oraz
- e) doroczny przegląd zakresu polityki zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia jego aktualności i stosowności do potrzeb szkoły.



**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**  
**W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

3. Dyrektor Szkoły odpowiada za:

- a) identyfikację, ocenę, redukcję i składanie raportów dot. ryzyka przy wykorzystaniu oceny ryzyka;
- b) określenie implikacji/wymogów dot. zasobów związanych z oceną ryzyka;
- c) zapewnienie zgodności działań z zakresem polityki zarządzania ryzykiem;
- d) współpracę i utrzymywanie kontaktów z grupą ds. zarządzania ryzykiem przy wykonywaniu czynności dot. zarządzania ryzykiem;
- e) zapewnienie, by usługodawcy/dostawcy (pracownicy i wykonawcy) byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów włączania problemów do formalnych procesów; oraz
- f) identyfikację potrzeb szkoleniowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

4. Pracownicy są świadomi występującego ryzyka i potrzeby rozpatrzenia ryzyka w formalnych procesach.

***Najlepsza praktyka***

5. Analiza ryzyka na poziomie strategicznym oraz/lub operacyjnym obejmuje następujące osiem etapów zarządzania ryzykiem:

- a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na cele związane ze świadczonymi usługami lub prowadzoną działalnością, za pomocą kategorii ryzyka określonych przez szkołę;
- b) analizę i uszeregowanie ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- c) identyfikację i ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- d) analizę i ocenę pozostałego ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- e) hierarchizację ryzyka;
- f) określenie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem, tolerancji ryzyka, likwidacji lub przeniesienia ryzyka. W tym celu należy uwzględnić skutki działań dla dostępnych zasobów;
- g) określenie osób z kierownictwa odpowiedzialnych za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania; oraz
- h) monitorowanie i składanie raportów dot. postępów w tej dziedzinie.

***Proces***

6. Do celów administracji procesami zarządzania ryzykiem powinny być prowadzone zapisy i procedury, dokumentowania podejmowanych decyzji i zachowania wyraźnych ścieżek kontrolnych, co umożliwi zapewnienie właściwej staranności, przejrzystości i rozliczalności.

7. Wdraża się standardowy proces rejestrowania i archiwizacji informacji dot. zarządzania ryzykiem. Proces ten podlega przeglądowi, który zapewni jego stosowność.

***Szkolenie***

8. Grupa ds. zarządzania ryzykiem jest zobowiązana zapewnić, by wyznaczone osoby przeszły wymagane szkolenie, otrzymały wsparcie i porady dotyczące zarządzania ryzykiem.

***Ryzyko projektu***

9. Dla każdego istotnego projektu realizowanego przez szkołę zaleca się prowadzenie



rejestr ryzyka projektu.

10. Rejestr ryzyka winien dokumentować zidentyfikowane ryzyka, które mogą faktycznie wystąpić, zawierać szczegółowe dane dotyczące ryzyka oraz informacje o punktach kontrolnych związanych z każdym projektem.

### § 3

#### **Strategia dotycząca zarządzania ryzykiem**

1. Strategia jest realizowana w cyklach rocznych.
2. Strategia składa się z trzech elementów dotyczących zarządzania ryzykiem, które zapewniają:
  - a) przestrzeganie zasad i wartości
  - b) realizację zadań
  - c) zastosowanie najlepszej praktyki oceny ryzyka

3. Dla każdego elementu zidentyfikowano następujące cele:

#### **Przestrzeganie zasad i wartości procesu zarządzania ryzykiem**

##### **4. Cele**

- a) Uzgodnienie celów związanych z podejściem stosowanym przez szkołę przy zarządzaniu ryzykiem
- b) Uzgodnienie i zatwierdzenie zakresu polityki zarządzania ryzykiem
- c) Przegląd strategii zarządzania ryzykiem
- d) Opracowanie, uzgodnienie i zatwierdzenie rocznego raportu z działań dot. zarządzania ryzykiem
- e) Opracowanie i opublikowanie zakresu kontroli nad procesem zarządzania ryzykiem
- f) Przegląd zakresu zadań i obowiązków grupy ds. zarządzania ryzykiem

#### **Realizacja zadań z zakresu zarządzania ryzykiem**

##### **5. Cele**

- a) Przegląd i określenie następujących elementów dla grupy ds. zarządzania ryzykiem:
  - składu grupy;
  - programu działalności;
  - sposobu raportowania;
  - wymagań dot. zasobów;
- b) Określenie działań podejmowanych w ramach programu zarządzania
  - ryzykiem, w tym:
    - analizy ryzyka;
    - skuteczności mechanizmów kontrolnych; oraz
    - działań dot. zarządzania ryzykiem.
- c) Składanie raportów i monitorowanie działań podejmowanych w ramach programu zarządzania ryzykiem.
- d) Określenie zasobów dot. zarządzania ryzykiem.
- e) Przeprowadzenie analizy ryzyka w ramach:
  - corocznego planowania działalności/usług szkoły;
  - bieżących działań operacyjnych, w tym projektów.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

- f) Dokonanie przeglądu i sporządzenie raportu dot.:
- zastosowania procesu analizy ryzyka i sporządzenia rejestru ryzyka na poziomie strategicznym i operacyjnym;
  - skuteczności mechanizmów kontrolnych ryzyka;
  - właściwości działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka;
  - zgodności z polityką zarządzania ryzykiem.
- g) Raporty monitorujące dot.:
- ryzyka zidentyfikowanego w ramach procesu oceny ryzyka, zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym;
  - bieżącej skuteczności mechanizmów kontrolnych;
  - wdrożenia/ tworzenia środków zaradczych lub mechanizmów kontroli ryzyka.

**Zastosowanie najlepszej praktyki zarządzania ryzykiem**

**6. Cele**

- a) Przegląd raportów z głównymi wynikami osiągniętymi w ramach procesu zarządzania ryzykiem.
- b) Realizacja programu inicjatyw i czynności wsparcia oraz zapewnienia zgodności z najlepszą praktyką opisaną w Polityce.
- c) Nadzorowanie strategicznej i operacyjnej skuteczności działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

**wzór**

**Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem:**

Deklaracja złożona przez: .....  
odpowiedzialnego/ą za: .....  
(obszar odpowiedzialności)

*Pracownicy na stanowiskach kierowniczych powinni podpisać coroczną deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Niniejsza część ogólnego planu zarządzania ryzykiem umożliwi Dyrektorowi Szkoły podpisanie Oświadczenia o Stanie Kontroli Wewnętrznej. Oświadczenie to można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy wdrożono plan zarządzania ryzykiem, który funkcjonował przez cały rok.*

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż:

- 1) Wraz ze swoimi pracownikami przestrzegamy polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
- 2) Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
- 3) Niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń Audytu Wewnętrznego i Zewnętrznego oraz raportów stron trzecich;
- 4) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem; oraz
- 5) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach.

Podpisano .....

## **ZAKRES ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW GRUPY DS. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

7. Grupa ds. zarządzania ryzykiem odpowiada za:

- a) przygotowanie zakresu zadań i obowiązków związanych z jej działalnością, we współpracy z Dyrektorem szkoły;
- b) uproszczenie i przegląd inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym i strategicznym;
- c) sprawozdania dot. inicjatyw i działań z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich wyników;
- d) informowanie o zagadnieniach z zakresu zarządzania ryzykiem; oraz
- e) coroczny przegląd zakresu polityki zarządzania ryzykiem, by zapewnić jego stosowność do potrzeb organizacji.

### **Ogólny cel**

Monitorowanie i przegląd systemów zarządzania ryzykiem w szkole.

### **Funkcje**

#### **8. Zarządzanie ryzykiem.**

- Rozważenie czy strategiczne i operacyjne procesy są odpowiednie dla zarządzania ryzykiem oraz governance oraz zapewnienie, iż procesy te są adekwatne dla osiągnięcia celów i wyników w najbardziej ekonomiczny i skuteczny sposób.
- Dokonanie, we współpracy z dyrektorem szkoły oraz kierownictwem wyższego szczebla, przeglądu sposobu, w jaki kierownictwo identyfikuje i zarządza ryzykiem oraz rodzaju reakcji podejmowanych w związku z występującym ryzykiem, w ramach pełnionych obowiązków.

#### **9. Działania kontrolne**

- Nadzorowanie stosowności działań, oraz odbieranie i ocena wyników działań podejmowanych w celu kontroli ryzyka.
- Rozpatrzenie adekwatności środowiska kontroli wewnętrznej, w tym wykorzystanie rezultatów działań wewnętrznych, takich jak zarządzanie ryzykiem, oraz zewnętrznych organów kontrolnych w uzupełnieniu do działań audytu wewnętrznego i zewnętrznego i innych organów zajmujących się zagadnieniami kontroli ryzyka.

#### **10. Reakcja kierownictwa na działania kontrolne**

Rozpatrzenie, wraz z dyrektorem szkoły oraz kierownictwem wyższego szczebla, adekwatności działań podejmowanych w odpowiedzi na przedłożone zalecenia oraz sprawdzenie, bazując na zaleceniach audytorów/organów kontrolnych, czy zalecenia zostały właściwie wdrożone.

#### **11. Ciągłość działalności**

Coroczna ocena adekwatności planów ciągłości działania oraz planów awaryjnych.

#### **12. Walka z oszustwami i korupcją**

- Ocena planów zapobiegania i wykrywania oszustw.
- Ocena planów ujawniania i informowania oraz nadzorowania dalszych działań.

#### **13. Ład organizacyjny**

Ocena skuteczności planów ładu organizacyjnego zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ**  
**W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE**

---

**14. Wykorzystanie zasobów**

Monitorowanie skuteczności wykorzystania kluczowych zasobów organizacji w trakcie pracy nad kluczowymi ryzykami, na które narażona jest szkoła.

**15. Zakres kontroli wewnętrznej**

Udzielanie dyrektorowi szkoły, będącemu głównym właścicielem ryzyka w szkole, informacji o skuteczności identyfikacji, zarządzania i monitorowania kluczowych ryzyk, w celu wsparcia Oświadczenia o stanie Kontroli Wewnętrznej.

**Członkowie**

16. Grupa ds. zarządzania ryzykiem składa się z następujących osób:

- Wicedyrektorzy
- Główny księgowy
- Kierownik administracyjno – gospodarczy
- Inspektor BHP

**Zebrania**

17. Grupa ds. zarządzania ryzykiem zbiera się przynajmniej dwa razy do roku wg harmonogramu zebrań i czynności związanych z każdym zebraniem.

18. W razie potrzeby przeprowadza się dodatkowe zebrania. Audytor wewnętrzny lub zewnętrzny może wnioskować o spotkanie z grupą ds. zarządzania ryzykiem, jeśli uzna to za stosowne.

**Raportowanie**

19. Grupa ds. zarządzania ryzykiem przedkłada dyrektorowi szkoły raporty przynajmniej roczne. Raport opisuje prace i wnioski grupy dotyczące zakresu kontroli wewnętrznej wg wzoru kwestionariusza identyfikacji ryzyka.

20. Częstsze raporty będą składane dyrektorowi szkoły po każdym zebraniu grupy.

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

**KWESTIONARIUSZ IDENTYFIKACJI RYZYKA**

**wzór**

Identyfikacja ryzyka/Wskaźnika

Występowanie ryzyka  
Tak/Nie

Opis ryzyka

**Potencjał i możliwości Szkoły**

Duża liczba wolnych etatów?  
Nieobsadzone główne stanowiska?  
Duży wskaźnik zachorowalności?  
Zbyt wielu pracowników?  
Duży odsetek długotrwałych zwolnień lekarskich?  
Niska motywacja i morale personelu?  
Zbyt niski poziom zatrudnienia?  
Brak możliwości zatrudnienia pracowników?  
Wysoka rotacja pracowników?  
Niestaranność personelu?  
Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenia?  
Słaby program szkoleń?  
Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i  
Regularnie niedotrzymywanie terminów  
Zbyt mały budżet?  
Rosnące wymagania płacowe?  
Brak zaangażowania w pracę organizacji?  
Częste protesty związkowe mogące zakłócić świadczenie usług  
Niedopracowane procesy zarządcze lub niewykwalifikowana kadra kierownicza  
Identyfikacja problemów w ramach oceny pracowników  
Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg  
Wysoki poziom działań dyscyplinarnych?  
Wysoki poziom wykrywanych oszustw?  
Informowanie o wykrytych oszustwach?  
Informacje o naruszeniu zasad zachowania?  
Informacje o naruszeniu procedur finansowych?  
Informacje o naruszeniu kodeksu governance (ładu organizacyjnego)  
Poziom udowodnionych oszustw i kradzieży?  
Niska wydajność pracowników?

**Wyniki organizacji**

Słabe przygotowanie i planowanie?  
Brak realizacji celów organizacyjnych?  
Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności?  
Brak wdrożonych standardów wydajności?  
Brak poprawy słabej wydajności lub niskich standardów?  
Obszary o wyjątkowo wysokiej wydajności?  
Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań  
Słaba komunikacja?  
Niejasne priorytety organizacji?  
Słabe planowanie organizacyjne?  
Brak wewnętrznego zaufania do organizacji?

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMIŁA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

Brak zewnętrznego zaufania do organizacji?  
Zła prasa/ niekorzystne doniesienia medialne  
Niekorzystne raporty zewnętrznych organów kontrolnych  
Rosnący poziom złych wyników  
Brak planowania ciągłości działalności?  
Niesprawdzone plany ciągłości działalności?  
Wysoki stopień uzależnienia od zewnętrznych organizacji partnerkich  
Słabe wyniki zewnętrznych organizacji partnerskich

**Kwestie prawne**

Rosnąca liczba pozwów lub spraw sądowych?  
Rosnący poziom przegranych spraw sądowych?  
Informacje o działaniach niezgodnych z prawem?  
Rosnący poziom niezgodności z przepisami?  
Informacje o niezgodności z przepisami?  
Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych?  
Ciągące się sprawy sądowe?  
Niezachowanie staranności / zaniedbania?  
Brak wyciągnięcia wniosków z pracy innych organizacji  
Czy występuje „kultura obwiniania”?  
Niekorzystne relacje z innymi organizacjami?  
Niekorzystne umowy  
Brak identyfikacji/ poprawy niewłaściwej realizacji umowy?

**Kwestie finansowe**

Zła sytuacja finansowa  
Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej  
Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej  
Niekorzystne raporty audytu wewnętrznego i zewnętrznego  
Rosnąca liczba błędów rachunkowych  
Informacje o błędach rachunkowych  
Niedostateczne i nadmierne wydatki budżetowe  
Zbyt mały budżet  
Źle określony budżet  
Niezgodność z polityką i standardami rachunkowości  
Braki w doświadczeniu finansowym  
Wysoki poziom operacji gotówkowych  
Wysoki poziom zadłużenia  
Wysoka liczba transakcji zwiększająca prawdopodobieństwo powtarzania się błędów  
Wysoka liczba transakcji na dużą kwotę  
Niedostateczny przepływ środków pieniężnych  
Brak planowania finansowego  
Rosnące koszty?  
Dochody i wydatki nie pokrywają się z wydatkami ponoszonymi przez podobne organizacje?  
Wysoki poziom inwestycji/ finansowania innych

REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ NR 32 IM. KRZYSZTOFA KAMILA BACZYŃSKIEGO W WARSZAWIE

---

organizacji  
Brak kontroli rozbieżności finansowych  
Słaba sprawozdawczość finansowa  
Wysoki poziom szkód ubezpieczeniowych  
Rodzaj szkody ubezpieczeniowej  
Dziedziny, w których organizacja nie może wykupić ubezpieczenia  
Nadmierne koszty ubezpieczenia  
Poziom nieubezpieczonych szkód  
**Działalność operacyjna**  
Brak definicji ról i zadań?  
Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie?  
Niezadowolający proces decyzyjny?  
Brak zdefiniowanych procesów i procedur  
Brak identyfikacji nieskuteczności?  
Utrzymująca się nieskuteczność?  
Brak planów rozwojowych / rozwój nie uwzględniony w procesie planowania organizacji?  
Niewłaściwe systemy informatyczne?  
Niedostateczna jakość informacji zarządczej?  
Zgłoszone luki w bezpieczeństwie?  
Obrażenia lub śmierć pracowników?  
Obrażenia lub śmierć klientów/ innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych  
Niewłaściwa obsługa skarg/reklamacji?  
Brak odpowiedniej eskalacji problemów w organizacji  
Obszary, w których konieczna jest pomoc?  
Brak kontroli wykorzystania zapasów?  
Wysoki poziom zapasów?  
Brak utrzymania środków trwałych?  
Wysoki poziom środków trwałych?  
Utrzymywane zapasy i środki trwałe nieproporcjonalne do prowadzonej działalności ?  
Wysoki poziom przetwarzania  
Wrażliwość polityczna  
Wymagany wysoki poziom poufności  
Wysoki poziom transakcji z osobami prywatnymi, z którymi wiąże się ryzyko  
Złożoność systemów informatycznych  
Niewłaściwa integracja procesów i systemów  
Zajmowane miejsce nieproporcjonalne do prowadzonej działalności  
Potrzeba wprowadzenia nowej technologii  
Awaryjne informatyczne  
Naruszenie bezpieczeństwa  
Słabe punkty zidentyfikowane przez inspektorów/ audyt  
Lokalizacja zakładów operacyjnych  
Wysokie zagrożenie terrorystyczne  
Wysokie zagrożenie ze strony zorganizowanych grup przestępczych  
Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami