

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W ZESPOLE SZKÓŁ ROLNICZYCH I OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH  
W JAGARZEWIE**

**Definicja kontroli zarządczej i jej cele**

**§ 1**

1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań szkoły w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, terminowy.
2. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej w szkole jest system wyznaczania celów i monitorowania ich realizacji.
3. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
  - 2) skuteczności i efektywności działania i realizacji zadań, w tym w szczególności oszczędnego i efektywnego wykorzystywanie zasobów majątkowych i ludzkich;
  - 3) wiarygodności sprawozdań;
  - 4) ochrony zasobów, w tym zabezpieczenia składników majątku przed zniszczeniem, utratą i defraudacją oraz danych osobowych i informacji niejawnych;
  - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
  - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji dla zapewnienia osobom zarządzającym i pracownikom informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków oraz skutecznej komunikacji zewnętrznej;
  - 7) zarządzania ryzykiem dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zapobieganie niekorzystnym zjawiskom w działalności szkoły, wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, jak również umożliwienie likwidacji nieprawidłowości.

**Środowisko wewnętrzne**

**§ 2**

1. Zasady określone w Kodeksie etycznym: Nauczycieli oraz pracowników samorządowych są przestrzegane przez pracowników szkoły.
2. Zarządzenie Dyrektora wprowadzające Kodeksy etyczne, o których mowa w ust. 1, określają sposób reagowania na zachowanie nieetyczne pracownika szkoły.

### § 3

1. Rekrutacja pracowników szkoły przebiega w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata, przy czym wyboru kandydata do zatrudnienia na stanowisku nauczyciela dokonuje Dyrektor.

### § 4

1. Szczegółowe wymagania dotyczące kwalifikacji nauczycieli zatrudnianych w Szkole określa Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 września 2023r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (Dz. U.2023 poz. 2102).

2. Szczegółowe wymagania dotyczące awansu zawodowego nauczycieli są określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z 6 września 2022 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego nauczycieli (Dz. U. 2022 poz.1914).

### § 5

Pracownicy szkoły mają obowiązek uczestniczenia w szkoleniach podwyższających ich kompetencje i umiejętności – zgodnie z planem wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli.

### § 6

1. Szczegółowe regulacje dotyczące oceny pracy nauczyciela zawiera Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli (Dz. U. z 2022 poz. 1822).

### § 7

1. Regulamin organizacyjny szkoły określa w szczególności:

- 1) szczegółowe zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dyrektora szkoły;
- 2) szczegółową organizację wewnętrzną dostosowaną do realizowanych przez szkołę celów oraz zadań wraz z zakresami zadań komórek organizacyjnych i stanowisk pracy oraz systemem podległości służbowej.

2. Każdy pracownik szkoły posiada sformułowany na piśmie zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, przyjęty potwierdzonym podpisem pracownika (zakresy czynności znajdują się w aktach osobowych pracowników)

### § 8

1. Delegowanie uprawnień w szkole wynika z decyzji Dyrektora

2. Upoważnienia, pełnomocnictwa i uprawnienia nadawane są w sposób:

- 1) jednoznacznie wskazujący zakres i termin obowiązywania uprawnienia;
- 2) uwzględniający odpowiedni poziom uprawnienia do wagi podejmowanych decyzji i zadań.

- 3) każde delegowanie uprawnień jest adekwatne do wiedzy, umiejętności i możliwości pracowników.
  - 4) delegowanie uprawnień ma na celu realizowanie przedsięwzięcia w ustalonym terminie, w sposób dokładny i przy optymalnym wykorzystaniu zasobów.
  - 5) dla wszczęcia czynności kontrolnych niezbędne jest imienne upoważnienie wystawione na piśmie lub stałe uprawnienia określone w zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracownika.
  - 6) w trakcie trwania kontroli do obowiązków pracowników kontrolowanych przygotowanie na życzenie kontrolującego niezbędnych zestawień i protokołów dotyczących przedmiotu kontroli;
  - 7) dyrektor wyciąga konsekwencje służbowe i w razie potrzeby podejmuje środki zaradcze w celu zapobieżenia powstawania podobnych nieprawidłowości w przyszłości.
- 6) Pracownicy podlegają ocenie – okresowe oceny pracowników samorządowych.

### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

#### **§ 9**

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 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 służą 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.
2. Szczegółowe ustalenia misji szkoły zawiera Statut szkoły.

#### **§ 10**

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) główny księgowy w zakresie działalności finansowej
- d) rada pedagogiczna

3. Zespół określa cele szkoły na rok kolejny w terminie do **30 listopada**.

4. Kierujący jednostkami organizacyjnymi do dnia **15 grudnia** każdego roku przedstawiają Sekretarzowi Powiatu propozycję istotnych celów szczegółowych oraz zadań na rok następny.

Propozycja Powinna zawierać m.in. następujące elementy:

- 1) charakterystykę opisową zadania i celu wskazującą ich wzajemne powiązanie;
- 2) wskaźniki realizacji zadania

oraz winna być powiązana z mechanizmami kontroli zarządczej stosowanymi w Jednostce, w tym zakresie przypisanych ryzyk.

5. Propozycje celów i zadań na rok kalendarzowy należy przygotować na formularzu, którego wzór stanowi **Załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu**.

6. Przyjęte przez kierującego jednostką cele szczegółowe muszą w pełni korespondować z misją Starostwa, Statutem jednostki.

7. Przy formułowaniu celów należy uwzględnić następujące kryteria: istotność, precyzyjność i konkretność, mierzalność, osiągalność i realność oraz co najmniej roczną perspektywę.

## § 11

1. Kierujący jednostkami do dnia **15 stycznia** każdego roku składają Sekretarzowi Powiatu roczne sprawozdanie z wykonania planu zadań w kontekście złożonych celów na formularzu, którego wzór stanowi **Załącznik nr 2 do niniejszego regulaminu**.

2. Występujące odstępstwa od realizacji przyjętego planu realizacji zadań każdorazowo wyjaśniane są przez Kierujących jednostką w formie pisemnej na etapie składania sprawozdania rocznego.

## § 12

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji ustalonych zadań.

2. Raz w ciągu roku kalendarzowego dokonuję się identyfikacji ryzyka w stosunku do ustalonych zadań i analizuję się, czy ryzyko zostało zidentyfikowane w sposób prawidłowy i czy wprowadzono niezbędne działania zapobiegawcze.

3. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwości jego skutków, należy określić akceptowany poziom ryzyka.
4. W stosunku do każdego stwierdzonego ryzyka określa się rodzaj reakcji i wskazuje się działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu akceptowanego.
5. W przypadku istotnego ryzyka sposób reakcji (np. tolerowanie, wycofanie się) określa Kierownik jednostki
6. Sposób analizy i zarządzania ryzykiem wskazuje **Załącznik Nr 3 do Regulaminu Kontroli Zarządczej – Procedura zarządzania ryzykiem.**

## CZYNNOŚĆ/MECHANIZM KONTROLI

### § 13

1. Kontrolę zarządczą sprawują:
  - 1) dyrektor szkoły,
  - 2) główny księgowy,
  - 3) inni pracownicy na polecenie głównego księgowego, po pisemnym upoważnieniu przez Dyrektora,
  - 4) podmioty zewnętrzne na podstawie zawartej umowy.
2. Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne, stanowią dokumentację kontroli zarządczej.
3. Dokumentacja systemu kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.
4. Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby.
5. Kluczowe obowiązki w zakresie operacji finansowych i gospodarczych są rozdzielone pomiędzy różne osoby (zasada co najmniej dwóch par oczu).
6. Powierzenie pracownikom odpowiedzialności materialnej za przekazane mienie odbywa się w drodze pisemnej, za zgodą przyjmującego.
7. Wszelkie zasady ochrony zasobów Jednostki zarówno majątkowych jak i ludzkich, mają formę regulaminu, instrukcji lub procedury.

### § 14

1. W szkole jest opracowywany roczny plan kontroli.
2. Plan kontroli jest zatwierdzany przez Dyrektora szkoły.

3. Plan kontroli może zostać w każdym czasie zmieniony przez Dyrektora poprzez dodanie innych czynności wynikających z bieżących potrzeb.

4. Po zakończeniu roku kalendarzowego sporządza się informację o realizacji planu kontroli, która podlega zatwierdzeniu przez Dyrektora.

## **§ 15**

1. Kontrola finansowa obejmuje:

- przeprowadzanie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
- badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
- prowadzenie gospodarki finansowej.

2. Kontrolę finansową sprawuje Dyrektor, główny księgowy lub pracownicy, którzy przyjęli obowiązki w zakresie gospodarki finansowej na podstawie art. 53 ust. 2 Ustawy o finansach publicznych.

3. Merytoryczne kwestie z zakresu gospodarki finansowej w formie procedur kontroli są uregulowane odrębnymi przepisami wewnętrznymi.

## **§ 16**

1. Wstępna kontrola wydatków inwestycyjnych jest dokonywana przez Dyrektora na etapie sporządzania planu finansowego.

2. Kontrola prawidłowości gospodarowania mieniem szkoły:

- 1) obejmuje kontrolę pozyskiwania składników majątkowych,
- 2) obejmuje kontrolę zbywania składników majątkowych,
- 3) jest przeprowadzana w formie inwentaryzacji; sposób jej przeprowadzania został określony w instrukcji inwentaryzacyjnej.

3. Kontrola wydatków płacowych jest przeprowadzana przez Dyrektora na etapie sporządzania planu finansowego i polega na ustaleniu adekwatności zatrudnienia do potrzeb szkoły, w tym roku budżetowym, na który sporządzany jest projekt planu finansowego.

4. Kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym dokonuje główny księgowy przed zaciągnięciem przez jednostkę zobowiązań.

## **Informacja i komunikacja:**

### **§ 17**

1. Osoby zarządzające oraz pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania swoich obowiązków.
2. Obowiązkiem każdego pracownika jest zidentyfikowanie, zebranie i przekazanie istotnych zewnętrznych i wewnętrznych informacji w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób.
3. Przyjmowanie i przekazywanie dokumentów odbywa się zgodnie z Instrukcją kancelaryjną oraz instrukcją obiegu dokumentów finansowo- księgowych.
4. Dokumenty do archiwum zakładowego przekazywane są zgodnie z Instrukcją Kancelaryjną.

## **Monitorowanie i ocena**

### **§ 18**

1. W szkole jest prowadzona bieżąca ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej i jego poszczególnych elementów.
2. Oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej i jego poszczególnych elementów dokonuje Dyrektor w ramach wykonywania bieżących obowiązków.
3. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej są zobowiązani także inni pracownicy pełniący funkcje kierownicze, a zidentyfikowane problemy są na bieżąco rozwiązywane.
4. Pracownicy są zobowiązani do przekazywania Dyrektorowi informacji, które mogą mieć wpływ na ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej.
5. Co najmniej raz w roku kalendarzowym osoby zarządzające i pracownicy dokonują samoceny systemu kontroli zarządczej.

### **§ 19**

1. Kierownicy komórek organizacyjnych Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie są odpowiedzialni za:
  - 1) zorganizowanie samooceny w swojej komórce organizacyjnej poprzez:
    - sporządzenie na podstawie wypełnionych ankiet przez pracowników **(Załącznik 4 do Regulaminu Kontroli Zarządczej Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie)**, zbiorczego zestawienia ankiet, zgodnie z **Załącznikiem nr 3 do Zasad monitorowania i dokonywania samooceny systemu samokontroli zarządczej oraz udzielania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – Starostwo Powiatowe**
    - sporządzenie na podstawie zbiorczego zestawienia ankiet, Raportu z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej, stanowiącego **załącznik nr 5**

**do Zasad monitorowania i dokonywania samooceny systemu samokontroli zarządczej oraz udzielania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – Starostwo Powiatowe**

- wypełnienie ankiety do samooceny kontroli zarządczej, zgodnie z **załącznikiem nr 2 do Zasad monitorowania i dokonywania samooceny systemu samokontroli zarządczej oraz udzielania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – Starostwo Powiatowe.**

2) przekazanie wyników samooceny w postaci: „Zestawienia zbiorczego ankiet samooceny kontroli zarządczej” oraz sporządzonego „Raportu z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej” i wypełnionej „Ankiety” przeznaczonej dla kierownictwa, do Sekretarza **w terminie do końca stycznia każdego roku,**

- 1) złożenie Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej zgodnie z **Załącznikiem Nr 2 do Regulaminu Kontroli Zarządczej Starostwa Powiatowego** i przekazanie go do Sekretarza Powiatu w terminie **do końca stycznia każdego roku.**

## **§ 20**

Dyrektor ponosi odpowiedzialność za ogół działań podejmowanych w celu kontroli i nadzoru zachodzących procesów w kierowanych przez nich jednostkach, w sposób dający Staroście zapewnienie, że:

- podejmowane działania są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, zasadami przyjętymi w danej jednostce. Procedurami wewnętrznymi oraz obowiązującymi standardami kontroli zarządczej określonymi przez Ministra Finansów;
- zamierzenia strategiczne, plany i cele są osiąganе;
- poziom ryzyka związanych z realizacją zadań jest identyfikowany, monitorowany oraz podejmowane są działania mające na celu zmniejszenie danego ryzyka do akceptowanego poziomu;
  - ❖ zasady etycznego postępowania są przestrzegane i promowane;
  - ❖ przepływ informacji jest efektywny i skuteczny; przestrzegane są zasady ochrony właściwego wykorzystania zasobów jednostki

## **§ 21**

Do obowiązków dyrektorów jednostek organizacyjnych Powiatu należy wykonywanie następujących zadań:

- 1) identyfikowanie i ocena ryzyka – w ramach obszaru swojego działania,
- 2) opracowanie systemów działania niwelujących występujące ryzyko,

- 3) przeprowadzenie działań nadzoru i kontroli, które wymagają od podległych pracowników takiego wykonywania obowiązków, aby osiągnąć cel,
- 4) zapewnienie skuteczności wykonywanej kontroli zarządczej na terenie własnego obszaru działalności.

## § 22

1. Dyrektor/Kierownik jednostki zapewniają skuteczność kontroli zarządczej poprzez realizację ustalonych procedur, zasad etycznych, mechanizmów organizacyjnych oraz systemów zarządzania ryzykiem, z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej oraz ogólnie obowiązujących przepisów prawa

2. Dyrektor/kierownik jednostki zobowiązany jest:

- 1) składania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok kalendarzowy w zakresie kierowanych jednostek – w terminie do **31 stycznia** następnego roku wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 2 do Regulaminu Kontroli Zarządczej Starostwa Powiatowego,**
- 2) składania informacji o stanie ryzyk – rejestr ryzyka uwzględniających ryzyka wysokie i bardzo wysokie – w terminie do dnia **31 stycznia** na dany rok kalendarzowy wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 5 do Regulaminu Kontroli Zarządczej Starostwa Powiatowego,**
- 3) składania raportu monitoringu ryzyk – w terminie do **31 stycznia** każdego roku wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 6 do Regulaminu Kontroli Zarządczej Starostwa Powiatowego,**
- 4) składania oceny realizacji standardów kontroli zarządczej - w terminie **do końca lutego** każdego roku wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 7 do regulaminu Kontroli Zarządczej Starostwa Powiatowego.**

2. System kontroli zarządczej w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie jest to zintegrowany zbiór elementów i czynności kontrolnych obejmujący:

- 1) samokontrolę,
- 2) kontrolę funkcjonalną,
- 3) kontrolę instytucjonalną.

## § 23

1. Istotą wspólną czynności kontrolnych jest szczegółowe zbadanie stanu faktycznego i porównanie go z obowiązującą dla niego normą oraz ustalenie odchylenia od tej normy.
2. W trakcie czynności kontrolnych ocena badanego stanu faktycznego powinna odbywać się według kryteriów, do których zalicza się:

- a) poprawność organizacyjną komórki lub stanowiska pracy z punktu widzenia realizowanych celów (kompetencje, sprawność, prawidłowość i efektywność przyjętych rozwiązań organizacyjnych i kierunków działania, a także doboru środków w celu wykonania założonych zadań),
- b) legalność, zgodność z obowiązującymi przepisami i normami prawnymi,
- c) gospodarność – ocena kontrolowanych zjawisk, procesów gospodarczych i finansowych z punktu widzenia racjonalności, efektywności i celowości podejmowanych decyzji, a następnie ich realizacji: gospodarowanie aktywami jednostki, które umożliwiają uzyskanie przy najniższych nakładach (w danych warunkach) optymalnych efektów,
- d) celowość – zapewniająca eliminację działań niekorzystnych i zbędnych z punktu widzenia interesów jednostki, realizuje się przez sprawdzenie czy środki finansowe zostały wydatkowane zgodnie z przeznaczeniem określonym w planie finansowym,
  - e) rzetelność – zgodność dokumentacji ze stanem faktycznym.

## § 24

1. Do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy zatrudnieni w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.
2. Samokontrola polega na kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy przez pracowników w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z posiadanego zakresu czynności służbowych, z uwzględnieniem postanowień niniejszego regulaminu. Samokontrola realizowana jest w ramach powierzonych obowiązków służbowych w toku codziennego wykonywania zadań.
3. W przypadku ujawnienia nieprawidłowości, pracownik dokonujący samokontroli, jest zobowiązany:
  - a) podjąć niezbędne działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości;
  - b) niezwłocznie poinformować przełożonego o ujawnionych nieprawidłowościach.
4. Przełożony, który został poinformowany o ujawnionych nieprawidłowościach, zobowiązany jest niezwłocznie podjąć decyzję w sprawie dalszego toku postępowania w odniesieniu do ujawnionych nieprawidłowości.

## § 25

Kontrola funkcjonalna wykonywana jest przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz na innych stanowiskach biorących udział w realizacji określonych zadań, operacji, procesów, itp., których obowiązki wykonywania kontroli funkcjonalnej zostały

określone w zakresach czynności służbowych, bądź którzy do wykonywania tej kontroli zostali zobligowani na podstawie innych przepisów. Cel, zadania oraz elementy kontroli funkcjonalnej określa niniejszy Regulamin.

## § 26

Kontrola instytucjonalna przeprowadzana jest przez:

- 1) Samodzielne Stanowisko ds. Audytu Wewnętrznego, na podstawie rocznego planu zatwierdzonego przez Starostę lub indywidualnego polecenia Starosty,
- 2) komórki organizacyjne w zakresie właściwości kompetencyjnej w ramach działań poszczególnych wydziałów,
- 3) zespoły kontrolne powołane na podstawie zarządzeń Starosty lub odrębnymi uchwałami Zarządu Powiatu.

## § 27

1. Charakter mechanizmów kontrolnych:

- a) zapobiegawczy – w celu zapobiegania występowaniu nieporządnym zjawisk,
- b) wykrywający – w celu wykrycia i skorygowania nieporządnym zjawisk, które już wystąpiły,
- c) dyrektywny – w celu spowodowania lub pobudzenia wystąpienia pożądanego zjawiska.

2. W przypadku, gdy mechanizm określone w ust.1 nie występują lub zastosowanie ich jest zbyt kosztowne w stosunku do uzyskiwanych korzyści, należy zastosować mechanizmy kontrolne kompensujące – łagodzące.

## § 28

Rodzaje kontroli:

1. **Zwrotna** - dostarcza informacji na temat zakończonej działalności. Umożliwia udoskonalenie działania w przyszłości poprzez naukę na dawnych błędach.
2. **Równoległa** – koryguje bieżące procesy. Monitoruje działalność w czasie rzeczywistym, aby nie dopuścić do znacznych odchyłeń od standardów.
3. **Wyprzedzająca** – przewiduje problemy i im zapobiega.

## § 29

W przypadku stwierdzenia możliwości usprawnienia procedur ustalonych niniejszym regulaminem, wnioski w tej sprawie należy składać do Dyrektora jednostki.



Pieczątką Jednostki

Data.....

**PLAN DZIAŁALNOŚCI – ZESTAWIENIE CELÓW I ZADAŃ NA ROK .....**

(należy wskazać cele priorytetowe, strategiczne oraz nie więcej niż trzy inne ważne cele operacyjne przyjęte do realizacji przez kierownika jednostki w zakresie jego właściwości)

Lp.	Nazwa celu	Zadania służące realizacji celu (w szczególności) <sup>1</sup>	Mierniki określające stopień realizacji celu zadań	
			Nazwa miernika <sup>2</sup>	Planowana/Oczekiwana wartość miernika (roczna) (wartość liczbowa, procentowa)

Pieczątką i podpis Kierownika Jednostki.....

<sup>1</sup> Dany cel może być realizowany poprzez kilka zadań, należy wpisać tylko najważniejsze.

<sup>2</sup>Należy podać co najmniej jeden miernik, każde zadanie winno posiadać miernik.

Pieczętka jednostki.....

Data.....

**SPRAWOZDANIE ROCZNE Z REALIZACJI CELÓW I ZADAŃ ZA ROK .....**

Lp.	Nazwa celu	Nazwa zadania	Mierniki określające stopień realizacji celu			Opis przyczyny nieosiągnięcia zakładanej wartości miernika
			Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Osiągnięta wartość miernika (roczna)	
1.						

Pieczętka i podpis Kierownika jednostki .....

## **PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZESPOŁU SZKÓŁ ROLNICZYCH I OGÓLNOKSZTAŁCACYCH W JAGARZEWIE**

### **§ 1**

Niniejszym dokumentem ustala się zasady zarządzania ryzykiem mające przyczynić się do poprawy wszystkich obszarów zarządzania w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie, zwiększania prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań przez Zespół Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie.

### **§ 2**

1. Realizacji celów procedur zarządzania ryzykiem służą:

- a) podnoszenie świadomości pracowników Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie nakierowanej na zagadnienia z zakresu zarządzania ryzykiem;
- b) stały monitoring ryzyk związanych z realizacją celów jednostki;
- c) podejmowanie działań zaradczych prowadzących do redukcji ryzyka do poziomu akceptowalnego;
- d) odpowiednie mechanizmy komunikacji i poziom zaangażowania wszystkich pracowników Starostwa w proces identyfikacji ryzyka i analizy ryzyka.

2. Zarządzanie ryzykiem sprzyja tworzeniu ładu organizacyjnego, przez co mamy rozumieć, podejmowanie przez kierownictwo Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie stosownych działań jak i monitorowanie wszystkich procesów w jednostce nakierowanych na realizację jego celów.

### **§ 3**

Zasady zarządzania ryzykiem w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie określają:

- 1) zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem,
- 2) sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka,
- 3) sposób postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem,
- 4) zakres przeglądu ryzyk i sprawozdawczości,

- 5) sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem.

#### § 4

Wskroć w niniejszych procedurach jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów,
- 2) **ryzyku nieodłącznym** – należy przez to rozumieć ryzyko występujące bez jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych, które wpływają na to ryzyko,
- 3) **ryzyku rezydualnym** – należy przez to rozumieć ryzyko występujące po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych,
- 4) **mechanizmach kontrolnych** – należy przez to rozumieć metody, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki oraz działania itp. stosowane w celu zahamowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka, a jednocześnie koszt mechanizmu kontrolnego jest odpowiedni do zidentyfikowanego ryzyka i/lub potencjalnego ryzyka;
- 5) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć kierownika komórki organizacyjnej, który jest rozliczany ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem,
- 6) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć szacowane prawdopodobieństwo lub możliwości wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Starostwa do realizacji celów jego działalności,
- 7) **wpływie ryzyka** – należy przez to rozumieć oddziaływanie zdarzenia lub działania na zdolność do realizacji celów,
- 8) **punkowej ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć wynik z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia,
- 9) **procesie zarządzania ryzykiem** - należy przez to rozumieć wykonywanie czynności w oparciu o przyjętą metodę, dzięki której pracownicy Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie określają, analizują i kontrolują ryzyko działalności,
- 10) **poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia,
- 11) **akceptowalnym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania,
- 12) **rejestrze ryzyk** - należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzykach komórek organizacyjnych stanowiący podstawę zarządzania ryzykiem w jednostce przechowywany w dziale księgowości,

- 13) **przeanalizie ryzyk** - należy przez to rozumieć spotkania kierownika jednostki z zarządzającymi komórkami organizacyjnymi w celu uzyskania i udokumentowania informacji o zarządzaniu ryzykiem w zarządzanej komórce,
- 14) **raporcie o monitoringu ryzyka** - należy przez to rozumieć dokument składany obligatoryjnie przez zarządzających komórkami organizacyjnymi, dający informacje o procesie zarządzania ryzykiem w podległej komórce.

## § 5

1. Odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem ponosi kierownik jednostki jako właściciel systemu zarządzania ryzykiem, który zobowiązuje podległą kadrę kierowniczą, jak również pracowników Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie, do realizacji zarządzania ryzykiem, zgodnie z ustalonymi zasadami wynikającymi z Procedur zarządzania ryzykiem w jednostce.
2. Kierownik jednostki podejmuje decyzję o kwalifikacji ryzyka do poziomu istotności biorąc pod uwagę wyniki analizy ryzyka w związku z celami i zadaniami realizowanymi przez Zespół Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie, raporty w sprawie procesu zarządzania ryzykiem, sytuacje jednostki i poziom realizacji celów jednostki.
3. Kierownik jednostki ustala poziom istotności ryzyk w organizacji, co ma graficzne odzwierciedlenie w macierzy ryzyka – stanowiącej **Załącznik nr 1 do Procedury zarządzania ryzykiem**.
4. Dyrektor odpowiada za monitoring i przegląd systemów zarządzania ryzykiem w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie oraz za dokonywanie we współpracy z Główną Księgową przeglądu sposobu, w jaki zarządzający komórkami organizacyjnymi identyfikują i zarządzają ryzykiem, jak również za dokonywanie we współpracy z Główną Księgową przeglądu działań podejmowanych w związku z występującym ryzykiem.
5. Zarządzający komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie odpowiadają za weryfikacje istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem, na które organizacja jest narażona.
6. Pracownicy Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie są odpowiedzialni w szczególności za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.

## § 6

1. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka polega na wykonaniu następujących kolejno po sobie czynności:
  - 1) ustaleniu listy celów do realizacji w zarządzanej komórce organizacyjnej;
  - 2) określeniu ryzyk do każdego celu określonego dla zarządzanej komórki organizacyjnej;
  - 3) określeniu przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka;
  - 4) przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka nieodłącznego poprzez określenie:
    - prawdopodobieństwa jego wystąpienia – ocena punktowa w skali od 1 do 5
    - wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – ocena punktowa w skali od 1 do 5
  - 5) określeniu występujących mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanych ryzyk;
  - 6) określeniu koniecznych do wprowadzenia mechanizmów kontrolnych w celu zminimalizowania zidentyfikowanego ryzyka;
  - 7) przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka rezydualnego poprzez określenie:
    - prawdopodobieństwa jego wystąpienia – ocena punktowa w skali od 1 do 5
    - wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – ocena punktowa w skali od 1 do 5
  - 8) określeniu punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka;
  - 9) uszeregowaniu, według ważności, celów do realizacji w zarządzanej komórce; wartość określana jest przez ilość istotnych ryzyk zidentyfikowanych do każdego celu ustalonego do realizacji;
  - 10) zbiorczą listę celów do realizacji według ważności przygotowuje wyznaczony pracownik komórki organizacyjnej do 31 stycznia na rok bieżący.
2. Koordynacją ryzyk opracowanych w komórkach organizacyjnych zajmuje się Dyrektor Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie.

## § 7

Stopień określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:

- a) **1 – rzadkie prawdopodobieństwo** – oznacza, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone, ale jego przypadki będą pojedyncze (do 20% szans na wystąpienie);
- b) **2 – małe prawdopodobieństwo** – oznacza, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone, ale ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności (od 21% do 40 %)
- c) **3 – średnie prawdopodobieństwo** – oznacza, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone, ale ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności (od 41% do 60%)
- d) **4 – wysokie prawdopodobieństwo** – oznacza, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone, ryzyko będzie systematycznie narastać (od 61% do 80%)
- e) **5 – najwyższe prawdopodobieństwo** – oznacza, że ryzyko wystąpi w najbliższym roku budżetowym (od 81% do 100%)

## § 8

Stopień określenia wpływu wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:

- a) **1 – niewielki wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze minimalny wpływ na wyniki finansowe i/lub realizację celów i zadań. Nie stanie się wydarzeniem publicznym. Może spowodować krótkotrwałe zakłócenie w działalności.
- b) **2 – mały wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe i/lub realizację celów i zadań. Stanie się wydarzeniem o ograniczonej informacji w mediach lokalnych. Może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności
- c) **3 – średni wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie wymagało czasu. Wywrze wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia i/lub na realizację celów i zadań. Może stać się wydarzeniem publicznym, gdyż pewne informacje pojawią

się w mediach lokalnych lub regionalnych. Może spowodować zakłócenia w działalności.

- d) **4 – poważny wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji o sposobie rozwiązania problemu przez kierownictwo wyższego szczebla. Usunięcie skutków będzie bardzo trudne. Wywrze poważny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym – pewne informacje pojawią się w mediach lokalnych i regionalnych. Może nastąpić brak realizacji kluczowego celu.
- e) **5 – krytyczny wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji dotyczących strategicznego poziomu rozwiązań. Skutki ryzyka będą nieodwracalne. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym – doniesienia w mediach całego kraju. Spowoduje brak realizacji kluczowych celów i/lub zadań.

## § 9

1. Ocena istotności ryzyka następuje według współczynnika istotności ryzyka poprzez naniesienie wartości tego współczynnika na macierz ryzyka.
2. Poszczególne poziomy w skali oceny istotności ryzyka oznaczają:
  - a) najwyższy poziom istotności – **ryzyko nieakceptowalne** – wartość punktowa od 15 do 25;
  - b) średni poziom istotności – **ryzyko akceptowalne warunkowo** - wartość punktowa od 5 do 12;
  - c) niski poziom istotności – **ryzyko możliwe do zaakceptowania** - wartość punktowa od 1 do 4;
3. Poszczególne poziomy w skali oceny istotności ryzyka mają swoje odzwierciedlenie w graficznej formie – macierzy ryzyka.
4. Starosta akceptuje możliwe reakcje na ryzyko; redukcję ryzyka, tolerowanie ryzyka, transfer ryzyka, likwidacja ryzyka;
  - a) **w przypadku wystąpienia ryzyka o najwyższym poziomie istotności – ryzyka nieakceptowalnego** – decyzje co do sposobu postępowania podejmuje Dyrektor, który zatwierdza działania zmierzające do: likwidacji ryzyka, redukcji ryzyka lub transferu do średniego poziomu istotności lub niskiego poziomu istotności,

- b) **w przypadku wystąpienia ryzyka o średnim poziomie istotności - ryzyka akceptowalnego warunkowo** - decyzje co do sposobu postępowania podejmuje Dyrektor lub Wicedyrektor z Główną Księgową, którzy zatwierdzają działania zmierzające do: redukcji ryzyka, likwidacji ryzyka lub transferu ryzyka do niskiego poziomu istotności,
- c) **w przypadku wystąpienia ryzyka o niskim poziomie istotności - ryzyka możliwego do akceptowalnego** - decyzje co do sposobu postępowania podejmuje Dyrektor z Główną Księgową, który zatwierdza działania zmierzające do: redukcji ryzyka, likwidacji ryzyka lub transferu ryzyka lub toleruje ryzyko nie podejmując działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka.

#### § 10

1. Zarządzający komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej komórce analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie rejestru ryzyk, którego wzór stanowi **Załącznik nr 2 do Procedury zarządzania ryzykiem** – w terminie do **31 stycznia na rok bieżący**.
2. Rejestr ryzyk jest przedstawiany do akceptacji Dyrektorowi.
3. Przykładowe obszary ryzyka i katalog przykładowych ryzyk stanowi **Załącznik nr 4 do Procedury zarządzania ryzykiem**.

#### § 11

1. Zarządzający komórkami organizacyjnymi jednostki mają obowiązek dokonywania rocznych przeglądów ryzyka w celu uzyskania informacji czy:
  - a) ryzyko nadal występuje w związku z realizacją celów,
  - b) pojawiło się nowe ryzyko,
  - c) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
  - d) stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne i czy stanowią odpowiedź na ryzyko.
2. Przeglądy ryzyka odbywają się w formie spotkania zarządzających komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie z Dyrektorem.
3. Zarządzający komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie mają obowiązek dokonywania przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

4. Kierujący komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie, o których mowa w § 8 Regulaminu Organizacyjnego składają corocznie w terminie do **31 stycznia następnego roku** deklarację dotyczącą zarządzania ryzykiem wewnętrznym wg wzoru stanowiącego **Załącznik nr 5 do Procedury zarządzania ryzykiem.**

#### **§ 12**

1. Zarządzający komórkami organizacyjnymi Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie zobowiązani są do składania raportu monitoringu ryzyka za rok poprzedni raz w roku w terminie do **31 stycznia danego roku.** Wzór raportu stanowi **Załącznik nr 3 do Procedury zarządzania ryzykiem.**
2. Raportowanie monitoringu ryzyka ma na celu:
  - a) zapewnić kierownika jednostki, że w komórkach organizacyjnych Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie zarządzający komórkami organizacyjnymi dokonali przeglądu wszystkich działań z obszaru zarządzania ryzykiem,
  - b) zapewnić kierownika jednostki, że w komórkach organizacyjnych Zespołu Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie ryzyko było poddawane przeglądowi raz w roku przez zarządzającego komórką organizacyjną ZSRiO w Jagarzewie,
  - c) oceny, czy stosowane mechanizmy kontrolne stanowią adekwatną odpowiedź na ryzyko,
  - d) zapewnić kierownika jednostki, że określono działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
3. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka i analizy ryzyka.

#### **§ 13**

Nadzór nad realizacją postanowień Procedur zarządzania ryzykiem sprawuje Dyrektor oraz podejmuje decyzje o zmianach w Procedurze zarządzania ryzykiem.

**MACIERZ RYZYKA.  
OKREŚLENIE POZIOMU ISTOTNOŚCI RYZYK.**

<b>Wpływ</b>						
<b>Krytyczny</b>	5	10	15	20	25	
<b>Poważny</b>	4	8	12	16	20	
<b>Średni</b>	3	6	9	12	16	
<b>Mały</b>	2	4	6	8	10	
<b>Niewielki</b>	1	2	3	4	5	
	<b>Rzadkie</b>	<b>Małe</b>	<b>Średnie</b>	<b>Wysokie</b>	<b>Najwyższe</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>

**Legenda:**

- Poziom ryzyka nieakceptowalny – najwyższy poziom istotności (15-25)
- Poziom ryzyka akceptowalny warunkowo – średni poziom istotności (5-12)
- Poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania – niski poziom istotności (1-4)

**REJESTR RYZYK KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ POWIATU**

Nazwa komórki organizacyjnej oraz jej symbol: **Zespół Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie**  
 (wykonać do 31 stycznia na bieżący rok) (pozostaje w komórce)

<b>Numer ryzyka</b>	<b>Cele</b>	<b>Ryzyka /właściciel ryzyka</b>	<b>Przyczyny</b>	<b>Skutki</b>	<b>Istniejące mechanizmy kontrolne</b>	<b>Proponowane mechanizmy kontrolne</b>	<b>Punktowa ocena ryzyka nieodłącznego*</b>	<b>Punktowa ocena ryzyka rezydualnego*</b>	<b>Imię i nazwisko, stanowisko, nazwa komórki organizacyjnej pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie mechanizmów kontroli wewnętrznej/termin wdrożenia</b>

\*aby ustalić punktową ocenę ryzyka należy pomnożyć przyznane poszczególnym ryzykom punkty prawdopodobieństwa i wpływu – zgodnie z wytycznymi określonymi w Procedurze zarządzania ryzykiem

<b>RAPORT MONITORINGU RYZYK</b>		
1.	KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	
2.	Liczba zidentyfikowanych ryzyk (ogółem)	<i>(wpisz liczbę)</i>
3.	Liczba <b>istotnych</b> ryzyk (których poziom jest nieakceptowalny)	<b>Proszę odpowiednio uzasadnić, dlaczego ryzyko jest nieakceptowalne</b>
		<i>(wpisz liczbę)</i>
		<i>(wpisz Nr ryzyka z rejestru ryzyk)</i>
		<i>(wpisz Nr ryzyka z rejestru ryzyk)</i>
4.	Okres raportowania	<b>Roczne za rok .....</b>
5.	Proszę odpowiedzieć na pytanie i wpisać właściwe.	<b>TAK/NIE</b> (jeśli nie proszę wpisać, dlaczego)
	5.1 Czy określono ryzyka do wszystkich celów i zadań komórki?	
	5.2 Czy dokonano przeglądu wszystkich działań z obszaru zarządzania ryzykiem w zarządzanej komórce?	
	5.3 Czy podejmowane były w sposób skuteczny działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego?	
	5.4 Czy stosowane mechanizmy kontrolne stanowią odpowiedź na ryzyko?(czy mu przeciwdziałają lub je obniżają)	
	5.5 Czy pracownicy są poinformowani o zasadach zarządzania ryzykiem?	
Data i podpis właściwego kierownika komórki organizacyjnej: .....		

**I. OBSZARY RYZYK.**

Przedstawiona tabela nie stanowi katalogu zamkniętego.

<b>RYZIKO FINANSOWE</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępność środków publicznych, dokonywanie wydatków, pobieranie dochodów, zbyt mały budżet, rosnące wymagania płacowe, zachwianie płynności finansowej.
Straty majątkowe	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych na skutek przestępstwa lub wykroczenia, oszustwa, kradzieży, przywłaszczenia, łapownictwa. Straty finansowe, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia tj. pożar, powódź, zalanie, włamanie, wypadek (zawarcie niekorzystnej umowy lub zaniechanie ubezpieczenia).
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych np. naruszenie zasad, form, trybu ustawy o zamówieniach publicznych, dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert, nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców, niedotrzymaniem warunków umowy, niestabilnymi dostawcami, monopolistyczna pozycja dostawców, niski poziom świadczonych usług.
Odpowiedzialność finansowa	Związane z obowiązkiem zapłaty np. z tytułu odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych, rosnąca liczba pozwów sądowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków zewnętrznych	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków.
<b>RYZIKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH</b>	
Personel	Związane z liczbą (niedobór lub przerost zatrudnienia), wysoka absencją chorobową, dużą rotacją, niewystarczającymi kompetencjami i kwalifikacjami, etyką, brakiem motywacji, brakiem zaangażowania w pracę, niestaranność, niska wydajność, przemęczenie personelu, „wypalenie zawodowe”, rutyna, brak lub słaby program szkoleń, brak ustalonego systemu zastępstw, nietrafne kryteria naboru pracownika, brak wpływu bezpośredniego przełożonego na wybór pracownika, zmiany kluczowych pracowników, nieobsadzone stanowiska.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników, bezpiecznymi warunkami pracy, wypadki przy pracy (obowiązkowe szkolenia pracowników, badania pracowników, okulary korekcyjne do pracy przy komputerach, odzież ochronna, okresowe przeglądy stanowisk).
<b>RYZIKO DZIAŁALNOŚCI</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych, nieprzestrzeganiem procedur.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, zmianami organizacyjnymi, organizacja pracy, przekazywaniem obowiązków i delegowaniem uprawnień, zwłoka, opóźnienia działania, przekroczenie terminów np. ryzyko nieterminowego rozpatrywania spraw, nieprecyzyjnie określone obowiązki, brak formalnie określonych obowiązków, brak

	określonej odpowiedzialności, niewłaściwa struktura organizacyjna, dublowanie pracy, marnotrawstwo, przerwy w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej.
Kontrola i samokontrola	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli np. ryzyko niedostatecznej kontroli, nieskuteczne mechanizmy kontrolne.
Informacji	Związane z jakością informacji np. brak komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, niewłaściwy przepływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych, ryzyko utraty informacji, naruszenie poufności informacji.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem jednostki np. negatywne opinie, rosnąca liczba skarg, utrata dobrego wizerunku, utrata zaufania.
Systemów informatycznych	Związane z używaniem w jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochrona danych w sieci np. awarie, udostępnienie danych osobom nieupoważnionym, nieuprawnione modyfikacje danych, utrata danych, niewłaściwe zabezpieczenie zasobów informatycznych, narażenie systemu na awarie, wirusy, włamanie do systemu informatycznego, brak integralności danych w systemach informatycznych, błędy i niekompletność danych, nieaktualne dane w bazie danych lub opóźnienia w aktualizacji bazy, awaria teletransmisji danych, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, przerwy w dostępie do Internetu, poczty elektronicznej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania.
<b>RYZIKO ZEWNĘTRZNE</b>	
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą tj. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. inflacja, stopy procentowe, kursy walut, dług publiczny.
Środowiska prawnego	Związane ze zmianami przepisów prawa, nowe przepisy prawa, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane i niejasne przepisy, niejednolite orzecznictwo.
Środowiska politycznego	Zmiany polityczne, presja polityczna, nacisk grup interesu.

## II. PRZYKŁADOWY KATALOG RYZYK.

L.p.	RYZYKO
1.	Wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem lub niezgodnie z obowiązującymi procedurami.
2.	Nienależne pobranie środków.
3.	Pobieranie środków w nadmiernej wysokości.
4.	Przyznanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur.
5.	Przekazanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur.
6.	Niedochodzenie nienależnie pobranych środków.
7.	Prowadzenie ksiąg rachunkowych niezgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości.
8.	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach finansowych.
9.	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań finansowych.
10.	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań budżetowych.
11.	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach budżetowych.
12.	Niezachowanie zasad inwentaryzacji składników majątku.
13.	Niezachowanie terminów inwentaryzacji składników majątku.
14.	Nieudokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji.
15.	Nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców.
16.	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych.
17.	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert.
18.	Przekroczenie upoważnienia do dokonywania wydatków.
19.	Przekroczenie upoważnienia do zaciągania zobowiązań.
20.	Nieprawidłowość w opłacaniu składek.
21.	Nieuprawniony dostęp do informacji poufnych.
22.	Włamanie do systemu informatycznego.
23.	Konieczność wypłaty odszkodowań.
24.	Konieczność zapłaty kar umownych.
25.	Błędne rozstrzygnięcia administracyjne.
26.	Nadmierny czas od wniosku do dostarczenia produktu – nieterminowość.
27.	Naruszenie procesu legislacji, usterki prawne, proceduralne.
28.	Brak integralności danych w systemach informatycznych.
29.	Zwłoka, opóźnienia działania, przekroczenie terminów.
30.	Brak wyegzekwowania opłat, utrata środków.
31.	Błędy w rozstrzygnięciach, decyzje wadliwe.
32.	Błędy formalno – rachunkowe (np. błędna klasyfikacja budżetowa).
33.	Niezgodność sprawozdania z księgami rachunkowymi.
34.	Sprawozdanie nierzetelnie lub niejasno przedstawia sytuację majątkową i finansową jednostki.
35.	Błędy i niekompletność danych.
36.	Nieaktualne dane w bazach danych.
37.	Brak określonej odpowiedzialności.
38.	Niewystarczające kompetencje zawodowe.
39.	Niewystarczające zabezpieczenia, kary.
40.	Niedotrzymanie warunków umowy.
41.	Zbyt niskie uczestnictwo, frekwencja.
42.	Utrata zaufania.

43.	Awaria teletransmisji danych.
44.	Niewystarczające zabezpieczenia, kar.
45.	Utrata wizerunku.
46.	Ryzyko pożaru.
47.	Ryzyko wypadku.
48.	Ryzyko utraty życia.
49.	Nieprecyzyjne określenie obowiązków.
50.	Zapłaty odsetek karnych.
51.	Zapłaty grzywny.
52.	Nieodpowiednia struktura organizacyjna.
53.	Awaria systemu.
54.	Nieuprawniona zmiana danych.
55.	Indolencja (nieprzestrzeganie procedur).
56.	Przedawnienie należności.
57.	Rosnący poziom niewyegzekwowanych należności.
58.	Błędy w systemach informatycznych.
59.	Nieobsadzone stanowiska.
60.	Rotacja pracowników.
61.	Rosnący poziom skarg i działań dyscyplinarnych.
62.	Marnotrawstwo.
63.	Oszustwo.
64.	Łapownictwo.
65.	Brak planowania działań.
66.	Rosnąca liczba pozwów sądowych.
67.	Zachwianie płynności finansowej.
68.	Rosnące, w tym nieplanowane zadłużenie.
69.	Niedostateczny budżet na realizację zadania.
70.	Nieznamość przez pracowników uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań.
71.	Zagrożenia fizyczne – kradzież, powódź, zalanie.
72.	Katastrofy budowlane.
73.	Utrata danych.
74.	Występowanie różnic inwentaryzacyjnych.
75.	Niewłaściwe zabezpieczenie zasobów informatycznych.
76.	Narażenie systemu na awarie, wirusy.
77.	Nieterminowe świadczenie usług na rzecz urzędu - remonty, naprawy, konserwacje.
78.	Niski poziom świadczonych usług na rzecz Jednostki.
79.	Niewłaściwy przepływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych.
80.	Zaciąganie zobowiązań wobec dostawców, kontrahentów bez zabezpieczonych środków.
81.	Przekroczenie planu finansowego.
82.	Fluktuacja kadr.
83.	Brak aktualizowanej, zapisanej polityki, zasad kryteriów.
84.	Opóźnienia w aktualizowaniu bazy.
85.	Świadczenie przydzielone z naruszeniem zasad i kryteriów.
86.	Nietrafne kryteria merytoryczne naboru pracownika.
87.	Brak motywacji do osiągnięcia celów.
88.	Brak właściwie dobranych szkoleń.

89.	Brak motywacji do zdobywania potrzebnych umiejętności.
90.	Nieprawidłowości w naliczaniu świadczeń.
91.	Nieterminowe wpłaty.
92.	Dublowanie pracy.
93.	Brak wyczerpującej informacji dla klienta.
94.	Nieautoryzowany przelew środków pieniężnych.
95.	Nie zgodność wypłat z zawartymi umowami.
96.	Nieprawidłowe naliczenie składek ZUS.
97.	Nieprawidłowe naliczenie zaliczek na podatek dochodowy.
98.	Nieterminowa wypłata wynagrodzeń.
99.	Nieujawnienie elementów wyposażenia o wartości niewymagającej zawarcia umowy w księgach inwentarzowych.
100.	Nie zgodność wysokości kwot przelewów z kotami wynikającymi z umów lub dokumentów będących podstawą zapłaty.
101.	Nieterminowość dokonania przelewów na rzecz dostawców towarów i usług.
102.	Nieautoryzowana wypłata gotówki.
103.	Włamania do systemów.
104.	Niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej.
105.	Zatrzymanie pracy systemów informatycznych.
106.	Brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych.
107.	Wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania.
108.	Nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
109.	Wysoki stopień skomplikowania działalności.
110.	Nieadekwatność informacji na podstawie, których podejmuje się decyzje.
111.	Utrat informacji.
112.	Naruszenie poufności informacji.
113.	Znaczny wzrost zadań jednostki.
114.	Wdrażanie nowych technologii.
115.	Niewłaściwe planowanie projektu.
116.	Niepowodzenie projektu.
117.	Wdrażanie niesprawdzanych rozwiązań.
118.	Zakłócenia w dostawach energii.
119.	Przerwy w łączności telefonicznej.
120.	Przerwy w dostępie do Internetu.
121.	Przerwy w dostępie do poczty elektronicznej.
122.	Zmiany stóp procentowych.
123.	Zmiany kursów walut.
124.	Inflacja.
125.	Zmiany polityczne na stanowiskach strategicznych.
126.	Zmiany przepisów.
127.	Brak regulacji prawnej w danym zakresie.
128.	Skomplikowane bądź niejasne przepisy.
129.	Naciski grup interesu.
130.	Presja polityczna.
131.	Niestabilni dostawcy.
132.	Monopolistyczna pozycja dostawców.
133.	Zmiany wysokości dochodów.

## Deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem wewnętrznym

Deklaracja złożona przez: .....  
(imię i nazwisko; stanowisko; jednostka)

Odpowiedzialny/a za: .....  
(należy wpisać zakres odpowiedzialności składającego deklarację)

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji.

Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, że:

- 1) przestrzegam polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki,
- 2) nadzoruję swoich pracowników pod kątem przestrzegania polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przez nich obowiązki; 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 (np. NIK) oraz raportów stron trzecich,
- 4) moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem,
- 5) moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub o istotnych kwestiach.

.....  
(podpis)

Skierowana do pracowników komórek organizacyjnych i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie.

## ANKIETA DO SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

### w Zespole Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie

(nazwa komórki, jednostki organizacyjnej)

Przeprowadzonej w dniach: 05.12 – 12.12.2025

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie, jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?				
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?				
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?				
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?				
5.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?				
6.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?				
7.	Czy za Pani/Pan najważniejsze cele istnienia [jednostki]?				
8.	Czy w Pani/Pan komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?				
9.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą, których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane?				
10.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?				
11.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?				
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?				
13.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?				
14.	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana ?				

15.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?				
16.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?				
17.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?				
18.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy?				
19.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?				
20.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?				
21.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?				
22.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?				
23.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz komórki organizacyjnej?				
24.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?				
25.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?				
26.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?				
27.	Czy przełożeni, na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?				

W kolumnach „TAK”, „NIE”, „Trudno ocenić” stawiamy odpowiednio znak X, w kolumnie „UWAGI” wpisujemy treść.

W przypadku, gdy treść Uwag wymaga więcej miejsca należy dołączyć załącznik zaś w rubryce wpisać informacje o załączniku.

*Skierowana do kierowników komórek organizacyjnych Starostwa i kierowników jednostek organizacyjnych Powiatu*

## ANKIETA DO SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

**w Zespole Szkół Rolniczych  
i Ogólnokształcących w Jagarzewie**  
(nazwa komórki, jednostki organizacyjnej)

Przeprowadzonej w dniach:

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?				
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?				
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?				
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?				
5.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?				
6.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?				
7.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?				
8.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?				
9.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom w Pani/Pana komórce organizacyjnej następuje zawsze w drodze pisemnej?				
10.	Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki] np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?				
11.	Czy w [jednostce] zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?				

12.	Czy cele i zadania [jednostki] na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą, których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK				
13.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej w bieżącym roku?				
14.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?				
15.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?				
16.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można akceptować?				
17.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
18.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?				
19.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?				
20.	Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy (procedury) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?				
21.	Czy pracownicy Pani/Pana komórki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi utrzymaniu działalności na wypadek awarii?				
22.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?				
23.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
24.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?				
25.	Czy w [jednostce] funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
26.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?				
27.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach obowiązujących w				

	[jednostce] w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, klientami)?				
28.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?				
29.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?				

W kolumnach „TAK”, „NIE”, „Trudno ocenić” stawiamy odpowiednio znak X, w kolumnie „UWAGI” wpisujemy treść.

W przypadku, gdy treść Uwag wymaga więcej miejsca należy dołączyć załącznik zaś w rubryce wpisać informacje o załączniku.

.....  
(Data i podpis)

Wypełniają kierownicy komórek/jednostek organizacyjnych na podstawie ankiet wypełnionych przez pracowników (dotyczy wzoru załącznik nr 1 do Zasad)

## ZESTAWIENIE ZBIORCZE ANKIET SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W .....

(nazwa komórki, jednostki organizacyjnej)

Przeprowadzonej w dniach.....

Łączna ilość wypełnionych ankiet.....

Ilość pracowników komórki/jednostki.....

Lp.	PYTANIE	Ilość poszczególnych odpowiedzi			Udział % odpowiedzi		
		TAK	NIE	Trudno to ocenić	TAK	NIE	Trudno to ocenić
1.	Czy Pani/Pan wie, jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?						
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?						
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?						
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?						
5.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?						
6.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?						
7.	Czy za Pani/Pan najważniejsze cele istnienia [jednostki]?						
8.	Czy w Pani/Pan komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?						
9.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane?						
10.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej						

	(np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?						
11.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?						
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?						
13.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?						
14.	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana ?						
15.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?						
16.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?						
17.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?						
18.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy?						
19.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?						
20.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?						
21.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?						
22.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?						
23.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz komórki organizacyjnej?						
24.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?						
25.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?						
26.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi,						

	które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?						
27.	Czy przełożeni, na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?						

Podpis kierownika komórki/jednostki organizacyjnej .....

## **RAPORT Z PRZEPROWADZONEJ SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

W .....  
(nazwa komórki/jednostki organizacyjnej)

1. W dniach od ..... do ..... została przeprowadzona samoocena kontroli, w celu pozyskania informacji o stanie kontroli zarządczej  
w.....
2. Wyniki samooceny będą służyć poprawie funkcjonowania jednostki i uzyskaniu zapewnienia przez .....  
(nazwisko i imię kierownika komórki lub jednostki organizacyjnej)  
o stanie kontroli zarządczej, niezbędnego do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.
3. Samoocena została przeprowadzona przez wszystkich pracowników we wszystkich komórkach organizacyjnych i objęła wszystkie obszary działalności jednostki.
4. Samoocenę przeprowadzono w formie ankiet – kwestionariuszy, otrzymane wyniki zostały zebrane w tabeli „Zestawienie zbiorcze ankiet samooceny kontroli zarządczej”, otrzymane wyniki to:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
5. Analiza stanu kontroli zarządczej wskazuje na: (należy opisać zidentyfikowane, podczas analizy wyników, ryzyka) .....  
.....  
.....  
.....  
(opisać ewentualne słabości kontroli zarządczej – jeżeli takie zostały zidentyfikowane)  
.....  
.....  
.....  
(opisać proponowane działania naprawcze, jeśli wystąpiła taka potrzeba)  
.....  
.....  
.....  
.....

Podpis kierownika komórki lub jednostki organizacyjnej:.....

Jagarzewo, dnia .....

## OŚWIADCZENIE O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

.....<sup>1)</sup>

**za rok.....**

(rok, w którym składane jest oświadczenie)

### Dział I<sup>2)</sup>

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 oraz 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 kierowanym/kierowanych przez mnie jednostce sektora finansów publicznych

.....

(nazwa jednostki sektora finansów publicznych)

### Część A<sup>3)</sup>

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

### Część B<sup>4)</sup>

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

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

### Część C<sup>5)</sup>

**nie funkcjonowała** adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały zapisane w dziale II oświadczenia.

### Część D<sup>6)</sup>

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<sup>7)</sup>,
- procesu 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.

.....  
(miejsowość, data)

.....  
(podpis kierownika jednostki)

### Dział II<sup>8)</sup>

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

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

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych albo działu administracji rządowej, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej wraz z podaniem,

jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegani i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

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

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

Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń, wraz z podaniem terminu ich realizacji.

### **Dział III<sup>9)</sup>**

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

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

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

Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.

2. Pozostałe działania:

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

Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.

### **Objaśnienia:**

- 1) Należy podać nazwę pełnionej funkcji.
- 2) W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C przez zaznaczenie znakiem „X” odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.
- 3) Część A wypełnia się, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzegania i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.
- 4) Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzegania i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji lub zarządzanie ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6.
- 5) Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzegania i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.
- 6) Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „inne źródła informacji” należy je wymienić.
- 7) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.
- 8) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy Dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- 9) Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B albo C lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządcze

**REJESTR RYZYKA JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ POWIATU**

.....  
 (nazwa jednostki organizacyjnej Powiatu)

.....  
 (wykonać do 31 stycznia na bieżący rok)

Numer ryzyka	Cele	Ryzyka	Przyczyny	Skutki	Istniejące mechanizmy kontrolne	Proponowane mechanizmy kontrolne	Punktowa ocena ryzyka nieodłącznego*	Punktowa ocena ryzyka rezydualnego*	Imię i nazwisko, stanowisk, nazwa komórki organizacyjnej pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie mechanizmów kontroli wewnętrznej/termin wdrożenia

\*aby ustalić punktową ocenę ryzyka należy pomnożyć przyznane poszczególnym ryzykom punkty prawdopodobieństwa i wpływu – zgodnie z wytycznymi określonymi w danej jednostce

Data.....

Podpis Dyrektora/Kierownika Jednostki.....

RAPORT MONITORINGU RYZYK			
1.	JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA POWIATU	Zespół Szkół Rolniczych i Ogólnokształcących w Jagarzewie	
2.	Liczba zidentyfikowanych ryzyk (ogółem)	(Wpisz liczbę)	
3.	Liczba <b>istotnych</b> ryzyk (których poziom jest nieakceptowanych)	(Wpisz liczbę)	<b>Proszę odpowiednio uzasadnić, dlaczego ryzyko jest nieakceptowane</b>
		(Wpisz Nr ryzyka z rejestru ryzyka)	
		(Wpisz Nr ryzyka z rejestru ryzyka)	
		(Wpisz Nr ryzyka z rejestru ryzyka)	
4.	Okres raportowania	<b>Roczne za rok</b>	
5.	Proszę odpowiedzieć na pytanie w wpisać właściwe.	<b>TAK/ NIE</b> (jeśli nie proszę wpisać, dlaczego)	
	5.1 Czy określono ryzyka do wszystkich celów i zadań komórki?		
	5.2 Czy dokonano przeglądu wszystkich działań z obszaru zarządzania ryzykiem w zarządzanej komórce?		
	5.3 Czy podejmowane były w sposób skuteczny działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego?		
	5.4 Czy stosowane mechanizmy kontrolne stanowią odpowiedź na ryzyko? (czy mu przeciwdziałają lub je obniżają?)		
	5.5 Czy pracownicy są poinformowani o zasadach zarządzania ryzykiem?		
Data i podpis Dyrektora/Kierownika Jednostki:.....			

## OCENA REALIZACJI STANDARDÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ PRZEZ JEDNOSTKI POWIATU NIDZICKIEGO

### Środowisko wewnętrzne

Proces	Ryzyko	Odpowiedź
1	2	3
<b>Przestrzeganie wartości etycznych</b>	Czy w jednostce opracowano kodeks etyczny? <i>(jeśli tak proszę podać datę i numer zarządzenia kierownika jednostki o wprowadzeniu aktu)</i>	
<b>Kompetencje zawodowe</b>	Czy w ubiegłym roku w jednostce przyjmowano do pracy nowych pracowników? <i>(jeśli tak proszę podać liczbę zatrudnionych pracowników wraz informacją na jakie stanowisko i czy był przeprowadzony konkurs)</i>	
	Czy pracownicy w ubiegłym roku brali udział w szkoleniach? <i>(jeśli tak proszę podać kwotę środków wydatkowanych na szkolenia w poprzednim r.)</i>	
<b>Struktura organizacyjna</b>	Czy w jednostce opracowano i wdrożono regulamin organizacyjny? <i>(jeśli tak proszę podać datę i numer zarządzenia kierownika jednostki lub uprawnionego organu o wprowadzeniu aktu)</i>	
	Czy wszyscy pracownicy mają pisemne aktualne zakresy obowiązków i odpowiedzialności?	
	Czy zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników do realizacji zadań i pracownicy są w stanie wykonywać wyznaczone zadania nie pracując regularnie poza ustalonymi godzinami? <i>(proszę podać odpowiedź oraz liczbę wszystkich zatrudnionych pracowników na dzień 31 grudnia poprzedniego roku w etatach i osobach)</i>	
<b>Delegowanie uprawnień</b>	Czy przyjęcie przez poszczególnych pracowników delegowanych im uprawnień jest potwierdzone podpisem pracownika?	

## Cele i zarządzania ryzykiem

Proces	Ryzyko	Odpowiedź
<b>Misja jednostki</b>	Czy jednostka jako organizacja posiada określony cel istnienia jednostki (misję)? <i>(jeśli tak proszę podać lub wskazać akt wewnętrzny, w którym ta misja jest określona)</i>	
<b>Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji</b>	Czy na kolejny rok ustalono na piśmie cele jednostki (w perspektywie rocznej) i zadania służące ich realizacji? <i>(jeśli tak proszę podać jakie)</i>	
	Czy w jednostce prowadzony jest monitoring realizacji celów i zadań za pomocą ustalonych mierników?	
<b>Identyfikacja ryzyka</b>	Czy w poprzednim roku w jednostce dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań?	TAK
<b>Analiza ryzyka</b>	Czy jednostce opracowano i wdrożono do stosowania metodologię analizy ryzyka związanego z zarządzaniem ryzykiem w jednostce? <i>(jeśli tak proszę podać datę i Umer zarządzenia kierownika jednostki o wprowadzeniu aktu)</i>	
	Czy zidentyfikowane w poprzednim roku ryzyka zostały poddane analizie, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa występowania danego ryzyka i możliwych jego skutków?	NIE
	Czy wyznaczono poziom ryzyka akceptowanego dla jednostki, czyli stopień ryzyka, jaki jednostka gotowa jest podjąć (apetyt na ryzyko)?	
<b>Reakcja na ryzyko</b>	Czy określono rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka (np.: tolerowanie, przyniesienie, wycofanie się, działanie)?	
	Czy określono działania, które należało podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu?	

**Mechanizmy kontroli**

<b>Proces</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Odpowiedź</b>
<b>Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej</b>	Czy w jednostce opracowano i wdrożono do stosowania podstawowe regulacje wewnętrzne; regulaminy, instrukcje, procedury, itp.? Np.: Regulamin pracy, Regulamin wynagrodzenia, Politykę nieruchomości, Instrukcję kasową, Instrukcję inwentaryzacyjną Regulamin ocen okresowych inne..... <i>(jeśli tak, proszę podać akt prawny wprowadzający dana regulację i datę ostatniej jej zmiany, jeśli taka była)</i>	TAK Regulamin
	Czy dokumentacja systemu kontroli zarządczej jest dostępna dla wszystkich pracowników, którym jest niezbędna?	TAK
	Czy dokumentacja jest aktualizowana na bieżąco?	TAK
<b>Nadzór</b>	Czy w jednostce sprawowany jest nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji? <i>(proszę wskazać kilka przykładów)</i>	
<b>Ciągłość działalności</b>	Czy ustalono zastępstwa pracowników na wypadek ich nieobecności w pracy?	TAK
<b>Ochrona zasobów</b>	Czy dostęp do zasobów jednostki posiadają wyłącznie osoby upoważnione?	TAK

<p style="text-align: center;"><b>Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych</b></p>	<p>Czy zdaniem kierownictwa jednostki w Pani/Pana organizacji funkcjonują wystarczające mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,</li> <li>b) zatwierdzenie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,</li> <li>c) podział kluczowych obowiązków,</li> <li>d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji?</li> </ul> <p><i>(poza odpowiedź proszę podać nr zarządzenia wprowadzającego w jednostce Instrukcję obiegu dokumentów finansowo- księgowych)</i></p>	<p>TAK</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych</b></p>	<p>Czy w jednostce istnieją mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?</p> <p><i>(jeśli tak proszę podać nazwę, datę i numer zarządzenia kierownika jednostki o wprowadzeniu danej regulacji wewnętrznej)</i></p>	<p>TAK Zarządzenie NR 26/2022/2023 z dnia 12.05.2023r.</p>

**Informacja i komunikacja**

<b>Proces</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Próba do analizy</b>
<b>Bieżąca informacja</b>	Czy w Pani/Pana opinii, pracownicy jednostki oraz kadra kierownicza ma zapewnione, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań?	TAK
<b>Komunikacja wewnętrzna</b>	Czy w Pani/Pana opinii, w jednostce funkcjonuje dobra komunikacja pomiędzy komórkami i osobami, których działalność jest ze sobą powiązana?	TAK
<b>Komunikacja zewnętrzna</b>	Czy w Pani/Pana opinii, w jednostce funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań?	TAK

**Monitorowanie i ocena**

<b>Proces</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Próba do analizy</b>
<b>Monitorowanie systemu kontroli zarządczej</b>	Czy zidentyfikowane w jednostce problemy są na bieżąco rozwiązywane?	TAK
<b>Samoocena</b>	Czy w poprzednim roku w jednostce dokonano udokumentowanej samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki? <i>(jeśli tak proszę podać datę przeprowadzenia samooceny)</i>	NIE

<b>Audyt wewnętrzny</b>	Czy w poprzednim roku audytor wewnętrzny dokonał w jednostce oceny systemu kontroli zarządczej? <i>(jeśli tak proszę podać zakres audytu)</i>	NIE
<b>Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej</b>	Czy kierownik jednostki składa coroczne zapewnienie o stanie kontroli zarządczej w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej?	TAK

.....  
(data i podpis Kierownika/Dyrektora Jednostki, imienna pieczęć)