

## **Zarządzenie Nr 17/2013**

**Dyrektora Miejskiego Oświatowego Zespołu Ekonomicznego  
w Tarnobrzegu  
z dnia 25.11.2013 r.  
w sprawie przyjęcia regulaminu kontroli zarządczej i zarządzania  
ryzykiem.**

Na podstawie:

- 1) art. 68, art.69 ust.1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. Urz. 2009 r. nr 157, poz. 1240 ze zm.),
- 2) Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ( Dz. Urz. MF z 2009 r. nr 15 z późn. zm.),
- 3) Zarządzenia Nr 351/2011 Prezydenta Miasta Tarnobrzeg z dnia 16.11.2011 r. w sprawie : ustalenia Regulaminu kontroli Zarządczej w Urzędzie Miasta Tarnobrzeg

**zarządzam, co następuje:**

### **§ 1.**

Przyjmuje się Regulamin kontroli zarządczej w Miejskim Oświatowym Zespole Ekonomicznym w Tarnobrzegu, zwanym dalej MOZE w brzmieniu określonym w Załączniku do niniejszego zarządzenia.

### **§ 2.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Dyrektor Miejskiego Oświatowego  
Zespołu Ekonomicznego w Tarnobrzegu

Małgorzata Mazurek

**REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W MIEJSKIM OŚWIATOWYM ZESPOLE EKONOMICZNYM  
W TARNOBRZEGU**

**Definicja kontroli zarządczej i jej cele**

**§ 1.**

1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań MOZE w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, terminowy.
2. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej w MOZE jest system wyznaczania celów wraz z zarządzaniem ryzykiem oraz monitorowanie stopnia realizacji celów.
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 MOZE, wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, jak również umożliwienie likwidacji nieprawidłowości.

## Środowisko wewnętrzne

### § 2.

1. Zasady określone w *Kodeksie Etyki Pracowników Miejskiego Oświatowego Zespołu Ekonomicznego w Tarnobrzegu* są przestrzegane przez pracowników MOZE.
2. Zarządzenie dyrektora wprowadzające Kodeks Etyki, o którym mowa w ust. 1, określa sposób reagowania na zachowanie nieetyczne pracownika MOZE.

### § 3.

1. Rekrutacja pracowników MOZE przebiega w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata.

### § 4.

1. **Kwalifikacje pracowników samorządowych zatrudnionych w MOZE** określa ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. *o pracownikach samorządowych* (Dz. U. z 2008 nr 223 poz. 1458) oraz rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. *w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych* (Dz. U. z 2009 nr 50 poz. 398 ze zm.).

### § 5.

1. Pracownicy MOZE mają obowiązek uczestniczenia w szkoleniach podwyższających ich kompetencje i umiejętności.

### § 6.

1. Regulamin organizacyjny MOZE określa w szczególności:
  - 1) szczegółowe zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników MOZE.
  - 2) szczegółową organizację wewnętrzną dostosowaną do realizowanych przez MOZE celów oraz systemem podległości służbowej.
2. Każdy pracownik MOZE posiada sformułowany na piśmie zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, przyjęty potwierdzonym podpisem pracownika.

### § 7.

1. Delegowanie uprawnień w MOZE odbywa się na zasadach określonych w Regulaminie organizacyjnym.
2. Upoważnienia i pełnomocnictwa nadawane są w sposób:
  - 1) jednoznacznie wskazujący zakres i termin obowiązywania uprawnienia;

- 2) uwzględniający odpowiedni poziom uprawnień do wagi podejmowanych decyzji.

## **Cele i zarządzanie ryzykiem**

### **§ 8.**

**Misją Miejskiego Oświatowego Zespołu Ekonomicznego w Tarnobrzegu jest zgodne z prawem, rzetelne, sprawne i fachowe wspieranie oraz świadczenie usług na rzecz przedszkoli, szkół i placówek oświatowych w zakresie zadań powierzonych.**

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

### **§ 9.**

Etapy zarządzania ryzykiem w MOZE:

- 1) Ustalenie listy celów i zadań:
  - a) strategicznych - przewidzianych do realizacji w okresie nie krótszym niż rok,
  - b) operacyjnych - realizowanych na bieżąco.
- 2) Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację konkretnych celów i zadań;
- 3) Identyfikacja ryzyka, tj. ustalenie zdarzeń niepewnych, uznawanych za ryzykowne, towarzyszących realizacji konkretnych celów i zadań;
- 4) Analiza zidentyfikowanego ryzyka polegająca na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych jego skutków przy realizacji konkretnych celów i zadań;
- 5) Określenie akceptowalnego poziomu istotności ryzyka w odniesieniu do każdego z realizowanych celów i zadań;
- 6) Określenie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- 7) Monitorowanie realizacji celów i zadań;
- 8) Prowadzenie Rejestru ryzyka oraz Rejestru odstępstw od norm oraz procedur (forma papierowa i elektroniczna);

9) Ocena zrealizowanych celów i zadań.

### § 10.

1. Analiza zidentyfikowanego ryzyka polega na oszacowaniu:

- 1) Prawdopodobieństwa jego wystąpienia ( $P_{\text{rawdopodobieństwo}}$ ) – ocena punktowa w skali: **1-5**;
- 3) Skutku, jaki będzie miało ewentualne jego wystąpienie ( $S_{\text{skutek}}$ ) - ocena punktowa w skali: **1-5**.

### § 12.

1. Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństw o wystąpienia ryzyka	Ilość punktów	Przesłanki
bardzo wysokie	5	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie
wysokie	4	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie
średnie	3	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się rzadko
niskie	2	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się od sporadycznie
znikome	1	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

2. Sposób oceny skutku (wpływu) ryzyka:

Skutek wystąpienia ryzyka (wpływ)*	Ilość punktów	Przesłanki
katastrofalny	5	Niezgodność z przepisami prawa skutkująca naruszeniem kodeksu karnego, lub/i, Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów, lub/i, Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące

		<p>mechanizmy okazują się nieskuteczne, lub/i,</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku lub/i oddziaływanie na terenie całego kraju, lub/i,</p> <p>Zagrożenie życia ludzi, lub/i,</p> <p>Strata powyżej 10% budżetu lub/i utrata znacznego majątku.</p>
poważny	4	<p>Niezgodność z przepisami prawa, stanowiąca naruszenie dyscypliny finansów publicznych, lub/i,</p> <p>Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do niewykonywania celu cyklicznie (stałe zagrożenie), lub/i,</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych, lub/i,</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku lub/i oddziaływanie poza obszarem miasta, lub/i,</p> <p>Zagrożenie zdrowia ludzi, lub/i,</p> <p>Strata od 5% do 10% budżetu.</p>
średni	3	<p>Niezgodność z przepisami prawa, lub/i,</p> <p>Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania celu, lub/i,</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń, lub/i,</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku, ograniczone do skali miasta, lub/i,</p> <p>Strata od 3% do 5% budżetu.</p>
mały	2	<p>Niezgodność z regulacjami wewnętrznymi lub/i postanowieniami umów, lub/i,</p> <p>Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji celu, niemające wpływu na osiągnięcie celów, lub/i,</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń, lub/i,</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku, ograniczone do skali biura / dzielnicy / jednostki, lub/i,</p> <p>Strata od 1% do 3% budżetu.</p>
nieznaczny	1	<p>Niezgodność z regulacjami wewnętrznymi, lub/i,</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku, lub/i,</p> <p>Ewentualne zakłócenia nie mają wpływu na realizację i osiągnięcie celów, lub/i,</p> <p>Ewentualne skutki neutralizowane przez istniejące mechanizmy kontrolne, lub/i,</p> <p>Finansowe:</p>

		<p>Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów – bądź nieznaczne do 1% budżetu.</p>
--	--	---

\* Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe, np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy zrealizowania ważnego dla MOZE przedsięwzięcia, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.

Punktową istotność ryzyka (**I**stotność) występującego przy realizacji danego celu lub zadania określa się według wzoru: **I**stotność = **P**rawdopodobieństwo x **S**kutek

**3. Mapa istotności ryzyka:**

<b>PRAWDO PODOBI EŃSTWO</b>	<b>5</b> b.wysokie 81-100%	5	10	15	20	25	
	<b>4</b> wysokie 61-80%	4	8	12	16		20
	<b>3</b> średnie 41-60%	3	6	9	12		
	<b>2</b> niskie 21-40%	2	4	6	8		15
	<b>1</b> znikome 0-20%	1	2	3	4		10
		1	2	3	4	5	
		nieznaczny	mały	średni	poważny	katastrofalny	

## SKUTKI WYSTĄPIENIA (WPLÝW)

4. Poziomy I istotności ryzyka:

- a) Ryzyka usytuowane na **kolorze zielonym** (istotność do 4 pkt) można uznać za niskie i tolerować
- b) Ryzyka usytuowane na **kolorze żółtym** (istotność od 5 do 12 pkt) można uznać za średnie i - wskazując ich właścicieli - należy je stale monitorować sprawdzając, czy nie przekroczą granicy ryzyka wysokiego
- c) Ryzyka usytuowane na **kolorze czerwonym** (istotność od 15 pkt wzwyż) należy uznać za wysokie i skutecznie nimi zarządzać wskazując ich właścicieli i przewidując dla nich efektywne mechanizmy kontrolne

5. Akceptowalny poziom istotności ryzyka ustala się indywidualnie w odniesieniu do każdego celu/zadania.

### § 13.

1. Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka, jego właściciel wskazuje jedną z poniższych reakcji:

- 1) **Akceptacja** (tolerowanie) – oznacza, że nie podejmuje się żadnych działań zaradczych, ale rozumie ewentualne skutki zdarzenia i świadomie godzi się na nie (np.: możliwość przeciwdziałania jest ograniczona lub koszt przeciwdziałania przewyższa potencjalne korzyści),
- 2) **Przeniesienie** (Dzielenie się) – częściowe lub całkowite przeniesienie ryzyka na inny podmiot,
- 3) **Zakończenie** (Unikanie, likwidacja ryzyka) – niepodejmowanie lub zaprzestanie działania narażającego na ryzyko,
- 4) **Zmniejszenie** (działanie, ograniczanie) – podjęcie działań zaradczych, które doprowadzić mają do likwidacji lub ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Decyzja odnośnie reakcji na ryzyko powinna być podejmowana z uwzględnieniem, z jednej strony potencjalnych kosztów, które wiążą się z jego ograniczaniem, z drugiej zaś potencjalnych korzyści, które wynikają z podjęcia ryzyka.

Wykaz obszarów działania MOZE (podlega aktualizacji bez konieczności zmiany niniejszego regulaminu) określa załącznik Nr 1 do niniejszego regulaminu.



#### **§ 14.**

1. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym i polega na okresowym przeglądzie wszystkich rodzajów ryzyka, w celu określenia czy w trakcie realizacji celów i zadań ich punktowe oceny w zakresie istotności uległy zmianie.
2. Odstępstwa od norm oraz procedur ujawnione w trakcie realizacji celów i zadań poddawane są identyfikacji oraz analizie celem podjęcia odpowiednich działań zaradczych.
3. Odstępstwa, o których mowa w ust. 2, podlegają bieżącemu rejestrowaniu.
4. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - 1) Jakie działania są konieczne do podjęcia;
  - 2) Jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych;
  - 3) Jakie mechanizmy należy wdrożyć;
  - 4) Jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych;
  - 5) Czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
5. Pracownicy MOZE podejmują na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyka wynikającego z odstępstw od obowiązujących procedur.

#### **§ 15.**

Realizacja celów i zadań podlega ocenie uwzględniającej kryteria: oszczędności, efektywności i skuteczności.

#### **§ 16.**

1. Za dokumentowanie analizy ryzyka, a w szczególności prowadzenie Rejestru ryzyka dla wyznaczonych celów i zadań oraz Rejestru odstępstw od norm i procedur odpowiada dyrektor MOZE.
2. Wzory Rejestrów, o których mowa w ust. 1, stanowią załączniki Nr 3a-3e oraz 4a do niniejszego regulaminu.

### **Mechanizmy kontroli**

#### **§ 17.**

1. Wewnętrzna dokumentacja systemu kontroli zarządczej jest tworzona w wyniku przestrzegania norm określonych w procedurach wewnętrznych, instrukcjach, wytycznych, zakresach obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz

innych dokumentach wewnętrznych. Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

#### **§ 18.**

1. Kadra kierownicza MOZE zapewnia odpowiedni nadzór nad realizacją zadań przez pracowników.
2. Celem nadzoru, o którym mowa w ust. 1, jest realizacja zadań w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny.

#### **§ 19.**

1. Kontrolę finansową sprawuje dyrektor MOZE oraz pracownicy, którzy przejęli obowiązki w zakresie gospodarki finansowej na podstawie art. 53 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 nr 157 poz. 1240).
2. Kontrola finansowa, jako część systemu kontroli zarządczej, obejmuje:
  - 1) zapewnienie przestrzegania procedur kontroli oraz przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków;
  - 2) badanie i porównywanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, pobierania i gromadzenia środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych;
  - 3) prowadzenie gospodarki finansowej.
3. Do przeprowadzenia wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych, których konsekwencją jest dokonanie wydatków ze środków publicznych, zobowiązani są:
  - 1) dyrektor MOZE, który przez kontrolę na etapie wstępnym i bieżącym, realizuje bieżącą kontrolę zarządczą gospodarki finansowej,
  - 2) pracownicy odpowiedzialni za merytoryczne realizowanie zadań oraz inne upoważnione osoby.
4. Wstępna ocena celowości planowanych zobowiązań i wydatków inwestycyjnych dokonywana jest przez dyrektora MOZE 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 zaproponowane, a dotyczące kosztów są korzystne dla MOZE i mają pokrycie w planie finansowym.

6. W razie ujawnienia nieprawidłowości w toku wykonywania kontroli wstępnej kontrolujący:
  - 1) zwraca niezwłocznie nieprawidłowe dokumenty pracownikowi, który je przygotował, z poleceniem wprowadzenia odpowiednich zmian lub uzupełnień;
  - 2) odmawia podpisania dokumentów nierzetelnych, nieprawidłowych lub dotyczących operacji sprzecznych z obowiązującymi przepisami;
  - 3) zawiadamia jednocześnie o ujawnionym fakcie bezpośredniego przełożonego, który podejmuje decyzje w sprawie dalszego toku postępowania odpowiednio do wagi nieprawidłowości.
7. Szczegółowe zasady przeprowadzania wewnętrznej kontroli finansowej zawarte są w *Polityce rachunkowości, zakładowym planie kont, instrukcji określającej zasady sporządzania, obiegu i kontroli oraz przechowywania i zabezpieczania dokumentów księgowych i ksiąg rachunkowych w Miejskim Oświatowym Zespole Ekonomicznym* .

#### **§ 20.**

Mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności w MOZE:

- 1) działania będące następstwem analiz ryzyka;
- 2) system zastępstw zapewniający ciągłość realizacji zadań określony w regulaminie organizacyjnym, zakresach obowiązków pracowników, upoważnieniach i innych dokumentach.

#### **§ 21.**

1. Istniejący w MOZE system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji w odpowiedniej formie i czasie.
2. Na poziomie MOZE organizowane są spotkania z pracownikami, podczas których omawiane są istotne problemy MOZE oraz sprawy dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej.
3. Przepływ informacji wewnętrznej w MOZE odbywa się poprzez przekazywanie wiadomości pisemnie, ustnie, jak również drogą elektroniczną.

### **Monitorowanie i ocena**

#### **§ 22.**

1. Dyrektor MOZE monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów.

2. Wszyscy pracownicy MOZE przekazują dyrektorowi informacje, mające wpływ na ocenę i doskonalenie kontroli zarządczej.

3. Dyrektor MOZE podejmuje środki zaradcze wobec wszelkich zaobserwowanych problemów w funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności poprzez zmianę i aktualizację funkcjonujących procedur i regulaminów.

#### **§ 23.**

1. Raz w roku, w terminach ustalonych przez dyrektora MOZE pracownicy MOZE dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej poprzez wypełnienie kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej. Ankiety mogą być redagowane corocznie.
2. Wypełnione kwestionariusze oceny, o których mowa w ust. 1, przekazywane są do dyrektora MOZE.
3. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zidentyfikowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania osoby dokonujące samooceny zobowiązane są do podejmowania działań naprawczych.

#### **§ 24.**

1. Wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli są podstawą oceny stanu kontroli zarządczej w MOZE.
2. Ocena stanu kontroli zarządczej stanowi podstawę do oświadczenia częściowego o stanie kontroli zarządczej, sporządzanego przez dyrektora MOZE za poprzedni rok.
3. Oświadczenie częściowe może zostać podpisane z jednoczesnym wskazaniem obszarów działalności, do których dyrektor MOZE ma zastrzeżenia. W takim przypadku, zastrzeżenia zostają wskazane wraz z opisem planowanych lub podjętych działań zmierzających do zniwelowania ryzyka lub słabości systemu.
4. Wzór oświadczenia częściowego o stanie kontroli zarządczej w MOZE zawiera załącznik Nr 2 do niniejszego regulaminu.

#### **§ 25.**

Regulamin wchodzi w życie z dniem podpisania.

**ZAŁĄCZNIK NR 1**

*do regulaminu*

*kontroli zarządczej*

**Wykaz obszarów działania Miejskiego Oświatowego Zespołu Ekonomicznego  
w Tarnobrzegu**

Lp.	Pełna nazwa kategorii ryzyka
1.	obsługa finansowo - księgową
2.	obsługa prawna
3.	obsługa kadrowo – płacowa
4.	obsługa techniczna
5.	bezpieczeństwo placówki
6.	systemy informatyczne

7.	zamówienia publiczne
8.	...

**ZALĄCZNIK NR 2**  
do regulaminu  
kontroli zarządczej

**Oświadczenie częściowe o stanie kontroli zarządczej w Miejskim Oświatowym Zespole  
Ekonomicznym w Tarnobrzegu**

.....  
(ostateczny kształt oświadczenia przyjmuje organ prowadzący placówkę)

Lp.	Standardy kontroli zarządczej	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi
1.	Przestrzeganie wartości etycznych				

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

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

.....  
*data i podpis dyrektora* ..... w .....

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

.....  
*data i podpis dyrektora ..... w .....*

**\*niewłaściwe skreślić**



## Plan realizacji celów i zadań Miejskiego Oświatowego Zespołu Ekonomicznego w Tarnobrzegu.

## Planowanie roczne

CEL	MIERNIKI STOPNIA REALIZACJI CELU		Zadania służące realizacji celu	Odniesienie do dokumentu strategicznego	
		Nazwa	Planowana wartość na koniec roku		

## Identyfikacja ryzyka w procesie (zadaniu)

Lp.	Etap procesu (nazwa czynności)	Zidentyfikowanie ryzyka (zagrożenia w realizacji celów na danym etapie) *nadać przyporządkowany każdemu zidentyfikowanemu ryzyku indywidualny numer: CEL.ZADANIE.RYZYKO np. I.1.1, I.1.2 itd.




ZAŁĄCZNIK NR 3d do regulaminu kontroli zarządczej

Zarządzanie ryzykiem w procesie Nazwa procesu (zadania) ..... Cel, któremu ma on służyć .....

Lp	Ryzyko (nazwa)	Symbol ryzyka	Istotność (1 - 25)	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna za jego minimalizację)	Planowane mechanizmy kontrolne	Sposób monitorowania skuteczności mechanizmów kontrolnych


ZAŁĄCZNIK NR 3e do regulaminu kontroli zarządczej

**REJESTR RYZYKA DLA WYZNACZONYCH CELÓW/ZADAŃ OPERACYJNYCH (bieżących)**

**REJESTR IDENTYFIKACJI I OCENY RYZYKA WG. OBSZARÓW**

<b>Lp.</b>	<b>Obszar ryzyka</b>	<b>Procesy/Cel/ Zadanie</b>	<b>Rodzaj ryzyka: -strategiczne (S) -operacyjne (O) Opis Ryzyka/ zagrożenia</b>	<b>Zastosowane mechanizmy kontroli wewnętrznej</b>	<b>Prawdopodobieństwo w skali od 1 do 5</b>	<b>Skutki wystąpienia (wpływ) w skali od 1 do 5</b>	<b>Istotność (6 x 7)</b>	<b>Reakcja na ryzyko P – przeniesienie A – akceptacja Zm – zmniejszenie działania Za – zakończenie, wycofanie się</b>	<b>Właściciel ryzyka - Osoba odpowiedzialna za ryzyko</b>
------------	----------------------	---------------------------------	---	--	---	---	--------------------------	---	---



6	systemy informacyjne								
7	zamówienia publiczne								
8	...								

NR 4a do regulaminu kontroli zarządczej

**REJESTR ODSTĘPSTW OD NORM ORAZ PROCEDUR UJAWNIONYCH W TRAKCIE REALIZACJI CELÓW/ZADAŃ**

Lp.	Przypadek odstępstwa od procedury	Data wpisu	Nazwa procesu (nr sprawy)	Osoba zgłaszająca	
	Nazwa procedury	Zakres merytoryczny odstępstwa	Wymagana zmiana w procedurze (tak / nie)		







--	--	--