

**KONTROLA ZARZĄDCZA
W URZĘDZIE GMINY POPÓW**



Cel przeprowadzonej samooceny

Samoocena kontroli zarządczej jest działaniem, w ramach którego dokonuje się analizy i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej (systemu zarządzania) przez kadrę kierowniczą oraz pozostałych pracowników Urzędu Gminy Popów na podstawie Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023 z dnia 5 grudnia 2023 r. w sprawie kontroli zarządczej. Narzędzie to umożliwia uzyskanie obrazu funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce, a także identyfikację słabych obszarów systemu kontroli zarządczej oraz podjęcie odpowiednich działań naprawczych w tym zakresie.

Celem samooceny za rok 2025 było uzyskanie informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów, w szczególności w obszarach, w których w okresie objętym oceną nie prowadzono działań kontrolnych ani audytowych.

Monitorowanie skuteczności kontroli zarządczej oraz jej poszczególnych elementów odbywa się na każdym stanowisku pracy w ramach wykonywania bieżących obowiązków służbowych. Podstawę do uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej stanowią wyniki monitorowania rejestru ryzyka, samooceny oraz wyniki przeprowadzonych kontroli i audytów.

Samoocena stanowi również element wspierający kierownictwo jednostki w podejmowaniu decyzji zarządczych oraz doskonaleniu funkcjonujących procedur. Uzyskane wyniki wykorzystuje się do planowania działań usprawniających, podnoszenia efektywności realizowanych zadań oraz wzmacniania mechanizmów kontroli wewnętrznej, zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Zakres samooceny

W wykonaniu obowiązków wynikających z art. 68 ust. 1 oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1872 z późn. zm.), a także w związku z Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84), Komunikatem Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 2, poz. 11) oraz Komunikatem Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56), kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych w celu zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, oszczędny, efektywny i terminowy.

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków Wójta Gminy jako kierownika jednostki.

Samoocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej za rok 2025 w Urzędzie Gminy Popów została przeprowadzona w oparciu o:

1. Zarządzenie Nr 45/2009 Wójta Gminy Popów z dnia 10.08.2009 r. w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Gminy Popów regulaminu okresowej oceny pracowników,
2. Zarządzenie Nr 2/2009 z dnia 12 stycznia 2009 r. Wójta Gminy Popów w sprawie Regulaminu naboru na wolne stanowisko urzędnicze, w tym kierownicze urzędnicze w Urzędzie Gminy Popów oraz na stanowiska kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Popów,
3. Zarządzenie Nr 3/2009 Wójta Gminy Popów z dnia 12.01.2009 r. w sprawie: szczegółowego sposobu przeprowadzenia służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Urzędzie Gminy Popów,
4. Ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj Dz.U. z 2023 r. poz. 1872 z późn. zm.),
5. Komunikat 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, poz. 84),
6. Komunikat Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2011 r., poz. 11),
7. Zarządzenie Nr ZW.0050.01.2012 Wójta Gminy Popów z dnia 2.01.2012 r. w sprawie: wykorzystania narzędzi informatycznych w tradycyjnym systemie obiegu dokumentów,
8. Zarządzenie Nr 0050.85.2013 Wójta Gminy Popów z dnia 12.11.2013 r. w sprawie Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu Gminy Popów,
9. Zarządzenie Nr 0050.2.2014 Wójta Gminy Popów z dnia 2.01.2014 r. w sprawie powołania Zespołu ds. Zarządzania Ryzykiem,
10. Zarządzenie Nr 0050.14.2014 Wójta Gminy Popów z dnia 28.02.2014 r. w sprawie zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Popów,
11. Zarządzenie Nr 0050.16.2014 Wójta Gminy Popów z dnia 5.03.2014 r. w sprawie zasad wydawania i rejestracji upoważnień w Urzędzie Gminy Popów.
12. Uchwałę Nr 129/XIX/2020 Rady Gminy Popów w sprawie Statutu Gminy Popów,
13. Zarządzenie Nr ZW.0050.1.2019 Wójta Gminy Popów z dnia 2.01.2019 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Gminy Popów,
14. Zarządzenie Nr ZW.0050.59.2023 Wójta Gminy Popów z dnia 15.05.2023r. w sprawie kontroli zarządczej,
15. Zarządzenie Nr ZW.0050.30.2023 Wójta Gminy Popów z dnia 1.03.2023r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Pracy Urzędu Gminy Popów,
16. Zarządzenie Nr ZW.0050.4.2023 Wójta Gminy Popów z dnia 3.01.2023 r. w sprawie zmiany Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu Gminy Popów,
17. Zarządzenie Nr ZW.0050.117 Wójta Gminy Popów z dnia 1.10.2021 r. w sprawie polityki rachunkowości oraz zakładowego planu kont dla budżetu Gminy oraz Urzędu Gminy,
18. Zarządzenie Nr ZW.0050.169.2023 Wójta Gminy Popów z dnia 05.12.2023r. w sprawie kontroli zarządczej,

Samoocena funkcjonowania kontroli zarządczej objęła Urząd Gminy Popów i została przeprowadzona za rok 2025. Kierownicy referatów Urzędu oraz kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych zostali zobowiązani do dokonania identyfikacji i oceny ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów i zadań, a także do określenia i wdrożenia adekwatnych działań ograniczających zidentyfikowane ryzyka.

Arkusze zarządzania ryzykiem przygotowano w wersji elektronicznej i przekazano kierownikom komórek organizacyjnych, w tym dyrektorom szkół, Dyrektorowi Gminnego Centrum Kultury oraz Dyrektorowi Gminnej Biblioteki Publicznej, w celu ich wypełnienia i dalszego wykorzystania w procesie monitorowania ryzyka.

Ankiety służące do dokonania oceny funkcjonowania kontroli zarządczej zostały opracowane w formie elektronicznej. Odpowiednie formularze przekazano drogą mailową kierownikom komórek organizacyjnych oraz

pracownikom Urzędu. Zakres pytań w ankietach zróżnicowano dla dwóch grup respondentów — kierownictwa komórek organizacyjnych oraz pozostałych pracowników urzędniczych — co pozwoliło na porównanie sposobu postrzegania poszczególnych obszarów kontroli zarządczej.

Podstawę udokumentowania przeprowadzonej samooceny stanowi zestawienie wyników ankiet wraz z arkuszami zarządzania ryzykiem, które zostały dołączone do niniejszego raportu.

Zakres przedmiotowy

Przeprowadzona samoocena miała charakter kompleksowy i objęła całokształt działalności Urzędu. Analizie poddano pięć obszarów kontroli zarządczej:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informację i komunikację,
- monitorowanie i ocenę.

Samooceną za rok 2025 objęto łącznie 25 pracowników Urzędu Gminy Popów, w tym 7 kierowników komórek organizacyjnych (28%) oraz 18 pozostałych pracowników (72%). Ocena została przeprowadzona na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych.

Zastosowanie anonimowych ankiet miało na celu uzyskanie rzetelnych i obiektywnych opinii oraz stworzenie warunków sprzyjających udzielaniu przez pracowników szczerych odpowiedzi.

Wskaźnik zwrotu ankiet wyniósł 100%, co świadczy o pełnym udziale respondentów w procesie samooceny i zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników.

Ogółem w samoocenie wzięło udział powyżej połowy zatrudnionych w Urzędzie Gminy Popów, co oznacza, że wykonalność obowiązku samooceny zrealizowana została na wysokim poziomie. Respondenci dokonali oceny poszczególnych kryteriów mając do dyspozycji 3 warianty odpowiedzi:

- tak,
- nie,
- uwagi z możliwością komentarza.

Za słabość kontroli zarządczej w danym obszarze przyjęto sytuację, w której udział odpowiedzi negatywnych na dane pytanie przekroczył poziom 50% wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Na podstawie wygenerowanych raportów zbiorczych, obejmujących dane ze wszystkich prawidłowo wypełnionych ankiet, opracowano zestawienie wyników samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów za rok 2025, z podziałem na dwie grupy respondentów: kadrę kierowniczą oraz pozostałych pracowników.

Ogólna ocena stanu kontroli zarządczej

W Urzędzie Gminy Popów funkcjonuje adekwatny, skuteczny i efektywny system kontroli zarządczej. Ewentualne zastrzeżenia oraz obszary wymagające doskonalenia przedstawiono w dalszej części niniejszego raportu.

Zidentyfikowanie ryzyka i słabość kontroli zarządczej

Na podstawie analizy ankiet złożonych przez kierowników oraz pracowników Urzędu Gminy Popów (łącznie 25 ankiet) stwierdzono, że respondenci w przeważającej większości udzielili odpowiedzi pozytywnych na postawione pytania. Potwierdza to znajomość obowiązujących regulacji wewnętrznych i procedur oraz prawidłowość ich funkcjonowania w Urzędzie Gminy Popów.

Przyjęto, że za sygnał słabości kontroli zarządczej w danym obszarze uznaje się sytuację, w której udział odpowiedzi negatywnych na konkretne pytanie przekroczy 50% ogólnej liczby udzielonych odpowiedzi.

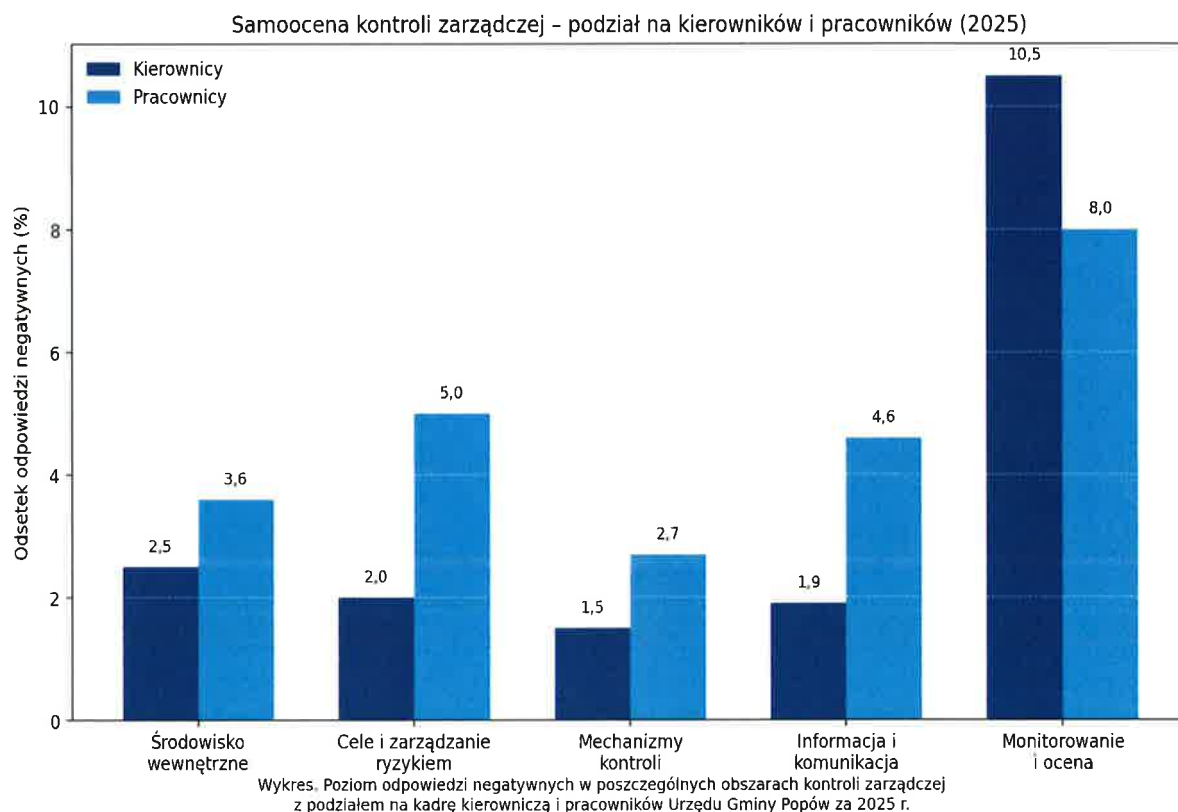
W wyniku przeprowadzonej samooceny odnotowano pojedyncze odpowiedzi negatywne, a także jedną uwagę dotyczącą adekwatności liczby pracowników zatrudnionych w danej komórce organizacyjnej.

Odpowiedzi NEGATYWNE ankietowanych z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów:

1. podkreślenie znaczenia wprowadzonych zasad przez kierownictwo jednostki – **4%** ankietowanych pracowników,
2. określenie jasnych i czytelnych reguł naboru nowych pracowników – **4%** ankietowanych pracowników,
3. ustalenie przejrzystych zasad okresowej oceny pracowników – **4%** ankietowanych pracowników,
4. określenie w jednostce zasad podnoszenia kwalifikacji przez pracowników (np. plan szkoleń) – **4%** ankietowanych pracowników,
5. funkcjonowanie motywacyjnego (w pewnym zakresie) systemu wynagradzania pracowników – **12%** ankietowanych pracowników,
6. uwzględnienie w regulaminie zagadnień nadzoru nad realizacją zadań, przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem – **4%** ankietowanych pracowników,
7. uwzględnienie w regulaminie zagadnień nadzoru nad realizacją zadań, przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem – **4%** ankietowanych pracowników,
8. istnienie w jednostce ewidencji udzielonych upoważnień, pełnomocnictw i powierzeń – **4%** ankietowanych pracowników,
9. stosowanie pisemnej formy delegowania uprawnień – **4%** ankietowanych pracowników,
10. potwierdzanie w formie pisemnej przyjęcia delegowanych uprawnień przez pracowników – **8%** ankietowanych pracowników,
11. powiązanie zakresu delegowanych uprawnień ze strukturą organizacyjną jednostki – **4%** ankietowanych pracowników,
12. przestrzeganie zasad rozdziału kluczowych kompetencji i czynności na różne stanowiska pracy – **4%** ankietowanych pracowników,
13. przypisanie pracownikom odpowiedzialności za monitorowanie realizacji zadań i celów – **4%** ankietowanych pracowników,
14. funkcjonowanie formalnych procedur w zakresie identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
15. powiązanie procesu identyfikacji ryzyka z formułowaniem celów jednostki – **8%** ankietowanych pracowników,
16. sporządzanie dokumentacji potwierdzającej proces identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
17. przepływ informacji między kierownikami komórek organizacyjnych a kierownikiem jednostki w zakresie wyników identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
18. udział komórek organizacyjnych w analizie ryzyka w kontekście reakcji na ryzyko – **8%** ankietowanych pracowników,

19. funkcjonowanie formalnych procedur analizy ryzyka – **4%** ankietowanych pracowników,
20. dokumentowanie wyników procesów związanych z analizą ryzyka – **4%** ankietowanych pracowników,
21. znajomość przez kierowników komórek organizacyjnych wyników analizy ryzyka dotyczącej ich obszaru – **4%** ankietowanych pracowników,
22. określenie przez kierownika jednostki akceptowalnego poziomu ryzyka – **4%** ankietowanych pracowników,
23. określenie procedur reakcji na najpoważniejsze ryzyka – **4%** ankietowanych pracowników,
24. rejestrowanie dokumentacji systemu kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
25. formalne uregulowanie systemu kontroli zarządczej w jednostce – **4%** ankietowanych pracowników,
26. funkcjonowanie procedur zapoznawania pracowników z dokumentacją systemu kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
27. mechanizmy okresowej weryfikacji aktualności dokumentacji systemu kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
28. jasne zasady nadzoru nad realizacją zadań przez komórki organizacyjne i stanowiska pracy – **4%** ankietowanych pracowników,
29. powiązanie rozwiązań nadzorczych ze strukturą organizacyjną jednostki – **4%** ankietowanych pracowników,
30. formalne procedury dokumentowania i przekazywania kierownikowi jednostki informacji z czynności nadzorczych – **4%** ankietowanych pracowników,
31. identyfikacja pracowników kluczowych dla ciągłości działania jednostki – **4%** ankietowanych pracowników,
32. środki zapewniające ciągłość pracy w przypadku nieobecności pracowników – **4%** ankietowanych pracowników,
33. procedury przygotowania nowych pracowników do samodzielnej pracy – **4%** ankietowanych pracowników,
34. formalne zasady przekazywania stanowisk pracy przy zmianach kadrowych – **8%** ankietowanych pracowników,
35. zasady gospodarowania, ewidencji i inwentaryzacji składników majątkowych – **4%** ankietowanych pracowników,
36. środki ograniczające i kontrolujące dostęp do obiektów i pomieszczeń – **4%** ankietowanych pracowników,
37. funkcjonowanie instrukcji obiegu i kontroli dokumentów – **4%** ankietowanych pracowników,
38. funkcjonowanie instrukcji kasowej – **4%** ankietowanych pracowników,
39. funkcjonowanie procedur przeciwdziałania praniu pieniędzy – **4%** ankietowanych pracowników,
40. dostęp pracowników do bieżących informacji niezbędnych do realizacji zadań – **4%** ankietowanych pracowników,
41. dostęp kierowników komórek do informacji istotnych dla realizacji zadań – **4%** ankietowanych pracowników,
42. mechanizmy zapewniające przepływ informacji między kierownictwem a komórkami organizacyjnymi – **4%** ankietowanych pracowników,
43. identyfikacja informacji przekazywanych między komórkami organizacyjnymi – **4%** ankietowanych pracowników,
44. formalne procedury przekazywania informacji – **4%** ankietowanych pracowników,
45. zapewnienie przepływu informacji między stanowiskami pracy – **4%** ankietowanych pracowników,
46. określenie kategorii informacji przekazywanych do wspólnego załatwienia – **4%** ankietowanych pracowników,
47. zapewnienie możliwości składania skarg i wniosków – **4%** ankietowanych pracowników,
48. funkcjonowanie efektywnych kanałów informacji od podmiotów zewnętrznych – **4%** ankietowanych pracowników,
49. organizowanie spotkań kierownictwa z pracownikami w celu wymiany informacji – **12%** ankietowanych pracowników,

50. wyznaczenie osób odpowiedzialnych za monitorowanie systemu kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
51. dokonywanie okresowych analiz dokumentacji systemu kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
52. okresowa ocena sposobu monitorowania realizacji zadań i celów – **4%** ankietowanych pracowników,
53. wprowadzenie zasad samooceny kontroli zarządczej – **4%** ankietowanych pracowników,
54. dokumentowanie procesu samooceny – **4%** ankietowanych pracowników,
55. szczegółowa analiza wyników samooceny – **4%** ankietowanych pracowników,
56. funkcjonowanie w jednostce audytu wewnętrznego – **16%** ankietowanych pracowników,
57. dokonywanie przez audytora obiektywnej i niezależnej oceny systemu – **16%** ankietowanych pracowników,
58. analiza wyników audytu przez kierownictwo – **16%** ankietowanych pracowników,
59. realizacja czynności doradczych przez audytora – **20%** ankietowanych pracowników,
60. informowanie audytora o zmianach organizacyjnych i proceduralnych – **20%** ankietowanych pracowników,
61. dokonywanie w jednostce samooceny kontroli zarządczej – **8%** ankietowanych pracowników.



Rys. 1

Odpowiedzi NEGATYWNE ankietowanych z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów

Ponadto część pracowników zgłosiła wątpliwości w następujących obszarach:

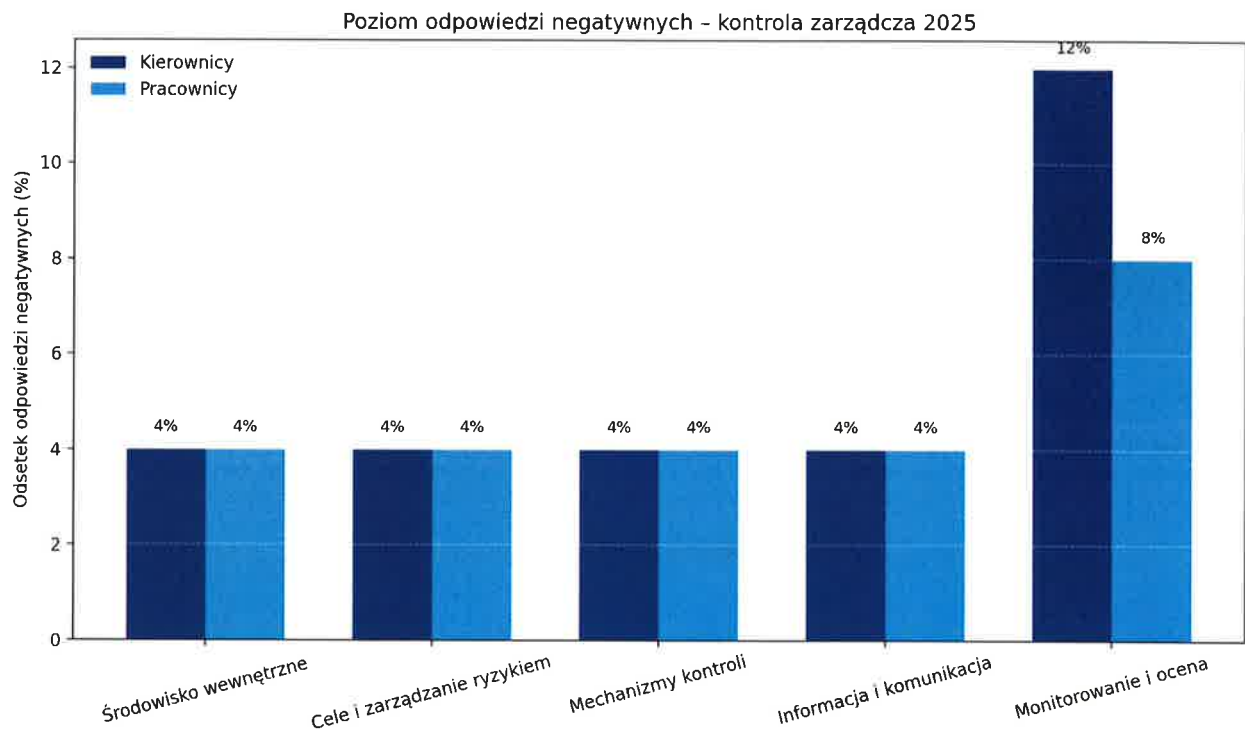
1. znajomość zasad określonych w Kodeksie Etyki Pracowników Urzędu Gminy Popów – **4%** ankietowanych pracowników,
2. rozpowszechnienie przyjętych zasad wśród pracowników – **4%** ankietowanych pracowników,
3. podkreślanie przez kierownictwo jednostki znaczenia wprowadzonych zasad – **4%** ankietowanych pracowników,
4. funkcjonowanie jasnych reguł okresowej oceny pracowników – **4%** ankietowanych pracowników,
5. określenie zasad podnoszenia kwalifikacji pracowników (np. plan szkoleń) – **8%** ankietowanych pracowników,
6. funkcjonowanie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników (w ograniczonym zakresie) – **8%** ankietowanych pracowników,
7. istnienie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników – **8%** ankietowanych pracowników,
8. dokonywanie okresowej weryfikacji aktualności regulaminu – **8%** ankietowanych pracowników,
9. określenie priorytetowych zadań i celów dla poszczególnych komórek organizacyjnych – **8%** ankietowanych pracowników,
10. formalne ustalanie celów i zadań (w formie dokumentu) – **8%** ankietowanych pracowników,
11. monitorowanie przez kierowników komórek organizacyjnych realizacji zadań i celów – **8%** ankietowanych pracowników,
12. funkcjonowanie formalnych procedur w zakresie ustalania celów i zadań oraz monitorowania ich realizacji – **8%** ankietowanych pracowników,
13. przepływ informacji między kierownikami komórek organizacyjnych a kierownikiem jednostki w zakresie monitorowania realizacji zadań i celów – **8%** ankietowanych pracowników,
14. funkcjonowanie formalnych procedur identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
15. powiązanie identyfikacji ryzyka z procesem formułowania celów jednostki – **8%** ankietowanych pracowników,
16. sporządzanie dokumentacji potwierdzającej proces identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
17. przepływ informacji w zakresie wyników identyfikacji ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
18. udział kierowników komórek organizacyjnych w analizie ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
19. funkcjonowanie formalnych procedur analizy ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
20. dokumentowanie wyników analizy ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
21. znajomość przez kierowników wyników analizy ryzyka dotyczącej ich komórek – **8%** ankietowanych pracowników,
22. określenie przez kierownika jednostki akceptowalnego poziomu ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
23. określenie procedur reakcji na najpoważniejsze ryzyka – **8%** ankietowanych pracowników,
24. rejestrowanie dokumentacji systemu kontroli zarządczej – **8%** ankietowanych pracowników,
25. formalne uregulowanie systemu kontroli zarządczej – **8%** ankietowanych pracowników,
26. funkcjonowanie procedur okresowej oceny aktualności dokumentacji systemu kontroli zarządczej – **8%** ankietowanych pracowników,
27. jasne zasady nadzoru nad realizacją zadań – **8%** ankietowanych pracowników,
28. powiązanie rozwiązań nadzorczych ze strukturą organizacyjną jednostki – **8%** ankietowanych pracowników,
29. formalne procedury przekazywania kierownikowi jednostki informacji z czynności nadzorczych – **8%** ankietowanych pracowników,
30. funkcjonowanie polityki rachunkowości, w tym zakładowego planu kont – **8%** ankietowanych pracowników,
31. funkcjonowanie instrukcji obiegu i kontroli dokumentów – **8%** ankietowanych pracowników,
32. funkcjonowanie instrukcji inwentaryzacyjnej – **8%** ankietowanych pracowników,
33. funkcjonowanie instrukcji kasowej – **8%** ankietowanych pracowników,
34. funkcjonowanie procedur przeciwdziałania praniu pieniędzy – **8%** ankietowanych pracowników,

35. prowadzenie rejestru osób upoważnionych do zatwierdzania operacji finansowych – 8% ankietowanych pracowników,
36. wyznaczenie osób odpowiedzialnych za czeki, pieczęcie i druki ścisłego zarachowania – 8% ankietowanych pracowników,
37. zapewnienie rozdziału obowiązków przy operacjach finansowych – 8% ankietowanych pracowników,
38. bieżący dostęp kierowników do informacji niezbędnych do realizacji zadań – 8% ankietowanych pracowników,
39. mechanizmy przepływu informacji między kierownikiem jednostki a komórkami organizacyjnymi – 8% ankietowanych pracowników,
40. identyfikacja informacji przekazywanych między komórkami – 8% ankietowanych pracowników,
41. formalne procedury przekazywania informacji – 8% ankietowanych pracowników,
42. zapewnienie przepływu informacji między stanowiskami pracy – 8% ankietowanych pracowników,
43. określenie kategorii informacji przekazywanych do wspólnego załatwienia – 8% ankietowanych pracowników,
44. zapewnienie możliwości składania skarg i wniosków – 8% ankietowanych pracowników,
45. funkcjonowanie efektywnych kanałów informacji od podmiotów zewnętrznych – 8% ankietowanych pracowników,
46. wyznaczenie osób odpowiedzialnych za monitorowanie systemu kontroli zarządczej – 8% ankietowanych pracowników,
47. dokonywanie okresowej oceny monitorowania realizacji zadań i celów – 8% ankietowanych pracowników,
48. funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego – 8% ankietowanych pracowników,
49. dokonywanie przez audytora niezależnej oceny systemu kontroli zarządczej – 8% ankietowanych pracowników,
50. analiza wyników audytu przez kierownictwo – 8% ankietowanych pracowników,
51. realizacja czynności doradczych przez audytora – 8% ankietowanych pracowników,
52. bieżące informowanie audytora o zmianach organizacyjnych i proceduralnych – 8% ankietowanych pracowników.

Tabela przedstawia zbiorcze wyniki samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów z podziałem na kadrę kierowniczą i pracowników.

Obszar	TAK Kierownik	TAK Pracownik	NIE Kierownik	NIE Pracownik
Środowisko wewnętrzne	85%	82%	4%	4%
Cele i zarządzanie ryzykiem	72%	75%	4%	4%
Mechanizmy kontroli	80%	91%	4%	4%
Informacja i komunikacja	90%	88%	4%	4%
Monitorowanie i ocena	69%	70%	12%	8%

Najwyższy poziom odpowiedzi negatywnych odnotowano w obszarze monitorowania i oceny, co wskazuje na zasadność dalszego doskonalenia tego elementu systemu kontroli zarządczej.



Rys. 2

Procentowe podsumowanie wszystkich odpowiedzi: TAK, NIE ankietowanych z poszczególnych elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów

SAMOOCENA SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Obszar	Nazwa obszaru	Wynik
A	Środowisko wewnętrzne	94,00%
B	Cele i zarządzanie ryzykiem	82,40%
C	Mechanizmy kontroli	77,33%
D	Informacja i komunikacja	86,67%
E	Monitorowanie i ocena	68,00%
	OGÓŁEM	81,68%

Specyfikacja oceny:

- 0-50% odpowiedzi TAK w jednostce nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza,
- 51-75% odpowiedzi TAK w jednostce w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza,
- 76-100% odpowiedzi TAK w jednostce w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Wyniki samooceny

Przeprowadzona za rok 2025 samoocena funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów wskazuje, że system kontroli zarządczej funkcjonuje na poziomie **adekwatnym, skutecznym i efektywnym**. Uzyskany wynik ogólny na poziomie **81,68%** potwierdza, iż w jednostce wdrożono podstawowe mechanizmy zapewniające realizację celów i zadań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz standardami kontroli zarządczej.

Najwyższy poziom funkcjonowania odnotowano w obszarze **środowiska wewnętrznego** (94,00%) oraz **informacji i komunikacji** (86,67%), co świadczy o prawidłowo ukształtowanej strukturze organizacyjnej, właściwym przepływie informacji oraz utrwalonych standardach etycznych i kompetencyjnych pracowników.

Relatywnie niższe wyniki uzyskano w obszarze **monitorowania i oceny** (68,00%) oraz w części dotyczącej **zarządzania ryzykiem**, co wskazuje na potrzebę dalszego wzmocnienia mechanizmów w zakresie bieżącego monitorowania realizacji celów, dokumentowania działań kontrolnych oraz upowszechniania wiedzy pracowników o procesie zarządzania ryzykiem.

Zidentyfikowane w toku samooceny uwagi mają charakter doskonalący i nie wpływają istotnie na ogólną pozytywną ocenę systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Popów. Rekomenduje się jednak kontynuowanie działań usprawniających, w szczególności poprzez:

- dalsze rozwijanie procesu zarządzania ryzykiem,
- wzmacnianie mechanizmów monitorowania i dokumentowania kontroli zarządczej,
- kontynuację działań szkoleniowych dla pracowników i kadry kierowniczej.

Podjęcie powyższych działań przyczyni się do dalszego podnoszenia jakości funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w kolejnych latach.

Dwa obszary kontroli zarządczej wymagają usprawnienia z uwagi na niższe wyniki w stosunku do pozostałych obszarów, są to:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem.

Wniosek: w Urzędzie Gminy Popów w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Proponowanie działania naprawcze (w przypadku zidentyfikowania ryzyka czy słabości kontroli zarządczej)

- przeprowadzenie narady z kadra kierowniczą - w razie konieczności opracowanie i wdrożenie procedur dotyczących konieczności stosowania formy pisemnej przy przekazywaniu zadań, i obowiązków pracownikom,
- opracowanie procedur dotyczących monitorowania i oceny,
- stałe śledzenie zmian w przepisach odnośnie audytu i kontroli,
- okresowa weryfikacja przepisów wewnętrznych dotyczących audytu i kontroli,
- stały nadzór nad poprawnością realizacji zadań.

Zawady, dnia 4 marca 2026 r.

Opracowała: Anna Chamara-Pyrak

Anna Chamara-Pyrak

INSPEKTOR
ds. organizacyjnych, promocji
i działalności gospodarczej

Zatwierdził:

WÓJT
dr Jan Kowalik

**REFERAT INWESTYCJI, PLANOWANIA
PRZESTRZENNEGO I OCHRONY ŚRODOWISKA**

Arkusz zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 2
do Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023
Wójta Gminy Popów

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Kierownik referatu	Nieterminowa realizacja zadań inwestycyjnych i planistycznych	4	4	16	Monitoring harmonogramów, narady robocze, zastępstwa	Zadania zrealizowane w terminie	Ryzyko istotne
	Niewystarczający nadzór nad pracą referatu	3	4	12	Zakresy czynności, harmonogramy pracy	Terminowość zadań	—
Stanowisko ds. inwestycji i pozyskiwania środków zewnętrznych	Utrata lub zwrot dofinansowania	3	5	15	Listy zadań projektowe, współpraca z finansami	Brak korekt finansowych	Ryzyko wysokie
	Błędy w dokumentacji inwestycyjnej	3	4	12	Weryfikacja dokumentów, szkolenia	Brak	—
Stanowisko ds. planowania przestrzennego	Błędy formalne w procedurach planistycznych	3	5	15	Monitoring przepisów, konsultacje prawne	Brak uchyleń	Ryzyko istotne

	Protesty społeczne i skargi	4	3	12	Konsultacje społeczne, informacja publiczna	Liczba skarg	—
Stanowisko ds. transportu i dróg	Zły stan techniczny dróg	3	4	12	Przeglądy, plan remontów	Liczba interwencji	—
	Opóźnienia robót drogowych	3	4	12	Nadzór nad wykonawcami	Terminowość robót	—
Stanowisko ds. ochrony środowiska	Naruszenie przepisów ochrony środowiska	2	5	10	Szkolenia, monitoring prawa	Brak kar	—
	Nieterminowe załatwianie spraw	3	3	9	Kontrola terminów	Sprawy w terminie	—
Stanowisko ds. rolnictwa, leśnictwa i gospodarki nieruchomościami	Błędy w gospodarowaniu mieniem	3	4	12	Ewidencja, weryfikacja dokumentów	Brak sporów	—
	Skargi rolników i mieszkańców	3	3	9	Dokumentowanie czynności	Liczba skarg	—

Referat Organizacyjny, Oświaty i Sportu

Arkusze zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 2
do Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023
Wójta Gminy Popów

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Kierownik referatu	Niewłaściwa organizacja pracy referatu	3	4	12	Nadzór nad realizacją zadań, harmonogramy pracy, zastępstwa	Zadania realizowane w terminie	—
Stanowisko ds. płac w oświacie	Błędy w naliczaniu wynagrodzeń nauczycieli	3	5	15	Podwójna weryfikacja list płac, aktualizacja przepisów	Brak korekt list płac	Ryzyko wysokie
	Nieprawidłowa obsługa jednostek oświatowych	3	4	12	Stała współpraca ze szkołami, kontrola dokumentów	Liczba zgłoszonych nieprawidłowości	—
Stanowisko ds. biura rady	Błędy proceduralne w obsłudze rady gminy	3	4	12	Weryfikacja dokumentów, konsultacje prawne	Brak uchyleń uchwał	—
Stanowisko ds. organizacyjnych i promocji oraz działalności	Nieprawidłowa realizacja zadań promocyjnych i ewidencji działalności	2	3	6	Planowanie działań, monitoring realizacji	Realizacja planu zadań	—

gospodarczej							
Stanowisko ds. sportu	Niewłaściwa organizacja wydarzeń i zadań sportowych realizowanych przez gminę	3	4	12	Kontrola dokumentów, Planowanie kalendarza wydarzeń sportowych, współpraca z organizacjami sportowymi, bieżący nadzór nad realizacją zadań	Liczba wydarzeń zrealizowanych zgodnie z planem	—
Stanowisko ds. administracji w oświacie	Niewłaściwa koordynacja i nadzór nad bieżącą działalnością jednostek oświatowych	3	4	12	Bieżąca współpraca z dyrektorami szkół, kontrola dokumentów, okresowe przeglądy realizacji zadań	Liczba stwierdzonych nieprawidłowości w jednostkach oświatowych	Do monitorowania

Urząd Stanu Cywilnego – ewidencja ludności i dowody osobiste

Arkusze zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 2
do Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023
Wójta Gminy Popów

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Zastępca Kierownika USC	Nieterminowa realizacja zadań USC	3	4	12	Bieżący nadzór, harmonogramy pracy, zastępstwa	Sprawy załatwione w terminie	Ryzyko istotne
	Błędy w aktach stanu cywilnego	2	5	10	Weryfikacja dokumentów, szkolenia, konsultacje	Brak uchybień i korekt	—
	Niewłaściwy nadzór nad ochroną danych osobowych	3	5	15	Kontrola dostępu, szkolenia RODO, procedury	Brak naruszeń danych	Ryzyko wysokie
	Błędy w rejestrach PESEL i RDO	3	5	15	Podwójna weryfikacja danych, szkolenia systemowe	Liczba korekt	Ryzyko wysokie
Stanowisko ds. ewidencji ludności i dowodów osobistych							
	Nieterminowe wydawanie dowodów osobistych	3	4	12	Monitoring terminów, ewidencja spraw, zastępstwa	Dowody wydane w terminie	—
	Naruszenie ochrony danych osobowych	2	5	10	Procedury bezpieczeństwa, szkolenia, kontrola dostępu	Brak incydentów	—
	Skargi mieszkańców na obsługę	3	3	9	Standaryzacja obsługi, dokumentowanie czynności	Liczba skarg zasadnych	Ryzyko umiarkowane

SKARBNIK
REFERAT BUDŻETU I FINANSÓW

Arkusze zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 2
do Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023
Wójta Gminy Popów

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Skarbnik Gminy	Nieprawidłowy nadzór nad gospodarką finansową gminy	3	5	15	Bieżący nadzór, analiza wykonania budżetu, aktualizacja procedur	Brak zaleceń RIO	Ryzyko wysokie
	Nieterminowe lubb nieprawidłowe sprawozdania budżetowe	3	5	15	Harmonogram sprawozdań, kontrola terminów, zaştępstwa	Sprawozdania sporządzone w terminie	Ryzyko istotne
Stanowisko ds. wymiaru podatków	Błędy w wymiarze podatków lokalnych	3	5	15	Weryfikacja danych, aktualizacja stawek, szkolenia	Liczba korekt decyzji	Ryzyko wysokie
	Nieterminowe wydawanie decyzji podatkowych	3	4	12	Monitoring terminów, ewidencja spraw	Decyzje wydane w terminie	—
Stanowisko ds. kadr, płac i podatku VAT	Błędy w naliczaniu wynagrodzeń i podatku VAT	3	5	15	Podwójna weryfikacja list płac i deklaracji VAT	Brak korekt list płac	Ryzyko wysokie
	Nieterminowe rozliczenia z ZUS i US	3	4	12	Kontrola terminów, harmonogramy	Rozliczenia w terminie	—
Stanowisko ds. księgowości podatkowej od	Błędy w ewidencji podatku od środków	3	4	12	Weryfikacja danych, kontrola zapisów	Liczba korekt	—

środków transportu	transportu						
Stanowisko ds. opłat za wodę i ścieki	Błędy w naliczaniu opłat za wodę i ścieki	3	4	12	Weryfikacja danych, współpraca z innymi stanowiskami	Liczba reklamacji	—
Stanowisko ds. odczytu wodomierzy i fakturowania	Nieprawidłowe odczyty wodomierzy	3	3	9	Kontrola odczytów, procedury weryfikacji	Liczba korekt faktur	Ryzyko umiarkowane
	Nieterminowe wystawianie faktur	3	4	12	Harmonogram fakturowania, monitoring terminów	Faktury wystawione w terminie	—

GŁÓWNA KSIĘGOWA

Arkusz zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 2
 do Zarządzenia Nr Z.W.0050.169.2023
 Wójta Gminy Popów

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Główna Księgowa	Błędy w prowadzeniu rachunkowości jednostki	3	5	15	Nadzór nad księgowością, weryfikacja zapisów, aktualizacja procedur	Brak zaaleceń pokontrolnych	Ryzyko wysokie
	Nieterminowe sporządzanie sprawozdań finansowych	3	5	15	Harmonogram sprawozdań, kontrola terminów, zastępstwa	Sprawozdania sporządzone w terminie	Ryzyko istotne
	Błędy w dekretacji i evidencji księgowej	3	4	12	Weryfikacja dokumentów, podwójna kontrola	Liczba korekt zapisów	—
Zastępca Głównego Księgowego	Brak ciągłości pracy w przypadku nieobecności	2	4	8	Zastępstwa, instrukcje stanowiskowe	Zadania realizowane bez opóźnień	—
Stanowisko ds. księgowości oświatowej	Błędy w rozliczeniach jednostek oświatowych	3	4	12	Kontrola dokumentów, współpraca z jednostkami	Liczba korekt	—
	Nieterminowe przekazywanie środków	3	3	9	Monitoring terminów, harmonogramy	Przekazanie środków w terminie	—

Stanowisko ds. księgowości budżetowej	Nieprawidłowa realizacja budżetu	3	5	15	Bieżąca analiza wykonania budżetu, korekty planu	Brak przekroczeń planu	Ryzyko istotne
	Błędy w sprawozdawczości budżetowej	3	4	12	Weryfikacja danych, kontrola zgodności	Brak korekt sprawozdań	—
Stanowisko ds. należności za gospodarowan ie odpadami	Nieterminowy pobór należności	4	4	16	Monitoring zaległości, wezwania do zapłaty	Zmniejszenie zaległości	Ryzyko istotne
	Błędy w naliczaniu opłat	3	4	12	Weryfikacja danych, współpraca z innymi referatami	Liczba korekt decyzji	—
Stanowisko ds. księgowości podatkowej oraz opłat za wodę i ścieki	Błędy w ewidencji podatkowej	3	5	15	Kontrola zapisów, aktualizacja danych	Brak uchyleń decyzji	Ryzyko wysokie
	Nieterminowe rozliczenia podatków i opłat	3	4	12	Kontrola terminów, harmonogramy	Rozliczenia w terminie	—

Stanowisko ds. gospodarki energetycznej i zarządzania kryzysowego

Arkusz zarządzania ryzykiem

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Stanowisko ds. gospodarki energetycznej i zarządzania kryzysowego	Nieprawidłowa realizacja zadań z zakresu zarządzania kryzysowego	3	5	15	Aktualizacja planów zarządzania kryzysowego, szkolenia, współpraca ze służbami	Aktualność planów, liczba ćwiczeń	Ryzyko wysokie
	Brak gotowości reagowania na sytuacje kryzysowe	3	5	15	Monitoring zagrożeń, procedury reagowania, współpraca z jednostkami	Czas reakcji na zdarzenie	Ryzyko istotne
	Zakłócenia w dostawach energii elektrycznej, gazu lub ciepła	3	4	12	Współpraca z dostawcami energii, plany awaryjne	Liczba i czas trwania awarii	—
	Nieprawidłowe planowanie i monitorowanie zużycia energii w obiektach gminnych	3	4	12	Analiza zużycia energii, monitoring kosztów, działania oszczędnościowe	Poziom zużycia energii, koszty	—
	Naruszenie przepisów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony ludności	2	5	10	Monitoring zmian przepisów, szkolenia	Brak zaleceń pokontrolnych	—
	Nieterminowe przekazywanie informacji w sytuacjach kryzysowych	2	4	8	Procedury komunikacji kryzysowej, listy kontaktowe	Terminowość przekazywania informacji	Ryzyko akceptowalne

Gminne Centrum Kultury

Arkusz zarządzania ryzykiem

Stanowisko	Ryzyko (opis ryzyka)	P	W	Istotność (P×W)	Proponowane działania zaradcze	Wskaźniki realizacji działań i celu	Uwagi
Dyrektor Gminnego Centrum Kultury	Nieprawidłowa organizacja działalności kulturalnej	3	4	12	Planowanie harmonogramu imprez, bieżący nadzór nad realizacją zadań	Realizacja planu wydarzeń	—
	Nieprawidłowe gospodarowanie środkami finansowymi	3	5	15	Kontrola wydatków, współpraca z księgowością, nadzór nad budżetem	Brak założeń pokontrolnych	Ryzyko wysokie
	Nieterminowa lub nieprawidłowa realizacja wydarzeń kulturalnych	3	4	12	Szczegółowe planowanie, współpraca z wykonawcami	Wydarzenia zrealizowane zgodnie z planem	—
	Niska frekwencja na wydarzeniach kulturalnych	3	3	9	Działania promocyjne, współpraca z mediami lokalnymi	Frekwencja uczestników	Ryzyko umiarkowane
	Błędy w dokumentacji finansowej i organizacyjnej	3	4	12	Weryfikacja dokumentów, szkolenia	Liczba korekt dokumentów	—
	Nieterminowe rozliczanie umów i dotacji	3	4	12	Kontrola terminów, harmonogram rozliczeń	Rozliczenia wykonane w terminie	—

ARKUSZ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM za rok 2025

Nazwa jednostki organizacyjnej: **Gminna Biblioteka Publiczna w Popowie, ul. Strażacka 2**

Właściciel procesu (ryzyka) / stanowisko: **Dyrektor GBP w Popowie**

Lp.	Opis zidentyfikowanego ryzyka – zagrożenia? (źródło potencjalnej szkody)	PRAWDOPOD OBIĘŚNOSTWO wystąpienia ryzyka	SKUTEK wystąpienia ryzyka	Poziom wpływ RYZYKA na bezpieczeństwo / wartość ryzyka	Ocena ryzyka rodzaj / poziom	Istniejące mechanizmy kontroli	Propozycje reakcji na ryzyko	UWAGI
		P	S	R=P x S	6	7	8	9
		(skala 1-4 pkt)	(skala 1-4 pkt)	(skala 1-16 pkt)	(dopuszczalność)			
1	2	3	4	5				
1	Zagrożenie likwidacją placówki	1	4	4	ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Okresowy pomiar liczby zakupionych i wypożyczonych książek, liczby zarejestrowanych czytelników, liczby zorganizowanych wydarzeń - porównanie ze wskaźnikami określonymymi w rocznym planie pracy	Atrakcyjna oferta kulturalna biblioteki, zakup nowości wydawniczych, pozyskiwanie środków zewnętrznych	
2	Pożar / zalanie / pomieszczeń biblioteki	1	3	3	ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Instrukcja bezpieczeństwa w budynku dot. poż., bhp, itp.	Przegląd procedur bezpieczeństwa, okresowy serwis gąsienic	
3	Nieuprawniony dostęp lub włamanie do pomieszczeń biblioteki - potencjalna kradzież książek i/lub danych osobowych czytelników i/lub zniszczenie mienia biblioteki	1	4	4	ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Zasady bezpieczeństwa informacji	Okresowa kontrola stanu ilościowego księgozbioru (scoutum); Przypomnienie zasad bezpieczeństwa informacji, przegląd zabezpieczeń, wymiana zamków	Rozważenie wdrożenia systemu alarmowego
4	System informatyczny został zainfekowany złośliwym	1	4	4	ŚREDNI	Instrukcja postępowania - naruszenia	Niezwłoczny przegląd systemu informatycznego,	

	oprogramowaniem					Akceptacja ryzyka, monitorowanie		ocena bezpieczeństwa danych osobowych czytelników	
5	Ograniczenia zewnętrzne działalności biblioteki (np. epidemia covid-19)	1	3	3		ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Instrukcja postępowania w sytuacji epidemicznej i/lub zagrożeń zewnętrznych	Alternatywne formy działalności biblioteki - wypożyczanie książek z zachowaniem reżimu sanitarnego, książka na telefon, oferta on-line	
6	Awaria zasilania	1	2	2		NISKI Akceptacja ryzyka	Umowa z dostawcą energii	Prowadzenie dokumentacji biblioteki dwutorowo: on-line oraz w sposób tradycyjny (papierowy) co umożliwia prowadzenie działalności statutowej nawet w sytuacji braku zasilania	
7	Nieuprawnione kopiowanie danych przez użytkowników/czytelników (z katalogów, dysków, kserowanie, robienie zdjęć)	1	4	4		ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Zasady bezpieczeństwa informacji/ danych	Szkolenie z ochrony danych osobowych (odpowiedzialność karna, cywilna, służbowa)	Rozważenie możliwości wprowadzenia monitoringu systemów informatycznych
8	Nieprzestrzeganie przez pracowników procedur wewnętrznych i przepisów prawa	1	2	2		NISKI Akceptacja ryzyka	Polityka ochrony danych oraz procedura postępowania - naruszenia	Szkolenie z ochrony danych osobowych (odpowiedzialność karna, cywilna, administracyjna)	
9	Ograniczone możliwości lub brak możliwości archiwizowania dokumentów	2	1	2		NISKI Akceptacja ryzyka	Instrukcja kancelaryjna	Analiza możliwości bezpiecznego przechowywania / archiwizowania dokumentów	Rozważenie usługi zewnętrznej dot. archiwizacji dokumentów
10	Przebywanie bez nadzoru i kontroli, osób / ekip wykonujących remont, serwis (potencjalne zagrożenie danych osobowych czytelników, potencjalne	1	3	3		ŚREDNI Akceptacja ryzyka, monitorowanie	Zasady bezpieczeństwa informacji	Przypomnienie zasad bezpieczeństwa oraz objęcie nadzorem i kontrolą osób / ekip wykonujących remont, serwis itp. Prace; Okresowa kontrola stanu	Wprowadzenie obowiązkowego zapisu w umowie o usługę dot. zakazu przebywania osób bez kontroli i nadzoru ze strony

Arkusz zarządzania ryzykiem **Gminny Klub Dziecięcy „Tygrysek” w Zawadach** **2026**

Lp.	Cel i zadanie	Ryzyko (kategoria)	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Istotność ryzyka	Przeciwdziałania (metody)	Wskaźnik realizacji celu	Uwagi
1.	Kreatywność opiekunek w usprawnianiu procesów edukacyjnych	Wypalenie zawodowe	2	2	4	- stworzenie możliwości rozwojowej opiekunek	3	
2.	Poprawienie bezpieczeństwa w Klubie - wypadki pracowników - wypadki dzieci	Nieznajomość lub niska świadomość roli procedur BHP, ppoż, regulaminu pracy oraz zasad udzielania pierwszej pomocy	1	2	2	- systematyczne szkolenia BHP pracowników, - bieżące monitorowanie bezpieczeństwa,	3	
3.	Przestrzeganie porządku pracy	Naruszenie obowiązków pracowniczych	1	2	2	- stosowanie się do zapisów regulujących pracę klubu: statut, regulamin	3	

						pracy, zachowanie tajemnicy służbowej		
4.	Współpraca z rodzicami dzieci uczęszczających do Klubu	Brak chęci do współpracy ze strony rodziców, bariery komunikacyjne	1	2	2	- organizowanie zebrań z rodzicami, - indywidualne rozmowy z rodzicem,	3	
5.	Kompetencje zawodowe. Proces zatrudnienia pracowników prowadzony jest w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata.	Zatrudnienie osoby nie posiadającej odpowiednich kwalifikacji do pracy na danym stanowisku.	1	1	1	- odpowiedzialne i samodzielne podejmowanie decyzji	3	
6.	Ochrona danych	Wyciek danych	1	1	1	- dostęp do danych mają wyłącznie osoby upoważnione - pilnowanie, aby wszystkie informacje były dobrze przechowywane	4	

Arkusz zarządzania ryzykiem

Lp	Cel i zadanie	Ryzyko (kategoria)	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Istotność ryzyka	Przeciwdziałania (metody)	Wskaźnik realizacji celu	Uwagi
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Przestrzeganie wartości etycznych Osoby zarządzające wspierają i promują, przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami	Naruszenie norm etycznych	niskie	poważny	istotne	Samodyscyplina	100%	Brak incydentów etycznych
2	Kompetencje zawodowe Proces zatrudniania prowadzony jest w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy	Ryzyko zatrudnienia osoby niekompetentnej	średnie	poważny	Bardzo istotne	1) Kontrola dokumentacji pracownika 2) Kontrola w rejestrze sprawców na tle seksualnych w bazie kar dyscyplinarnych rozmowa	90%	Poziom kwalifikacji zatrudnionych
3	Działalność dydaktyczna i wychowawcza Zapewnienie opieki nad uczniami przebiega w sposób ciągły. Kadra pedagogiczna posiada kwalifikacje do nauczania przedmiotów	Brak wykwalifikowanej kadry mogącej zapewnić odpowiedni poziom nauczania, opiekę	niskie	Poważny	Istotne	1) Organizowanie zastępstw za nieobecnych nauczycieli w sposób efektywny 2) Zapewnienie prawidłowej organizacji pracy. 3) Zapewnienie systemu szkoleń 4) Dbanie o dobór odpowiednich programów edukacyjnych i właściwą ich realizację	100%	Nauczyciele ciągle podnoszą swoje kwalifikacje

4	Dbałość o bezpieczeństwo Wszyscy uczniowie uczestniczą w szkolnych wycieczkach, imprezach klasowych. W szkole nie ma przyrządów zagrażających zdrowiu. W przedszkolu zatrudnia się pomoc nauczyciela	Wypadki z udziałem uczniów	wysokie	Poważny	Bardzo istotne	1) Regulamin wycieczek 2) Kontrola stanu wyposażenia sal 3) Kontrola stanu zabawek 4) Regularne szkolenia BHP 5) Zatrudnianie w przedszkolu pomocy nauczyciela	60%	Ilość opiekunów dla dzieci jest ustanowiona zgodnie z przepisami W grupach przedszkolnych nie ma pomocy nauczyciela
5	Organizacja i zarządzanie kadrami Dokumentacja pracownicza jest należycie przechowywana	Zagubienie lub zniszczenie dokumentacji	Niskie	poważny	istotne	1) Wprowadzenie Instrukcji kancelaryjnej 2) Polityka bezpieczeństwa wraz z instrukcją zarządzania systemami informatycznymi 3) Ochrona zasobów	80%	Sporadyczne incydenty związane z dokumentacją Dokumentacji a zabierana przez nauczycieli ulega zagubieniu lub zniszczeniu
6	Usługi zewnętrzne i ich jakość Niektóre zadania obsługują firmy zewnętrzne	Źle wykonana usługa, niewywiązanie się z umowy zleceniobiorcy	Średnie	Poważny	Istotne	1) Komisyjny odbiór wykonywanych prac 2) Zapewnienie zapisu w umowach o usuwaniu usterek 3) Bieżąca kontrola prac	80%	Liczba reklamacji, liczba opóźnień Współpraca z firmami zewnętrznymi
7	Bezpieczeństwo systemów informatycznych Zabezpieczenie komputerów przed atakiem hackerskim, przed obejrzaniem	Utrata danych cyfrowych, obejrzanie przez nieletnich	Istotny	Poważny	Istotne	1) Zapewnienie aktualizacji oprogramowania antywirusowego 2) Zapewnienie legalności	100%	Brak incydentów

	nieodpowiednich treści przez ucznia	materiału dla nich nieprzeznaczono				wykorzystwanego oprogramowania 3) Opracowanie regulaminu korzystania z pracowni komputerowej		
8	Zdarzenia losowe – pożar, powódź, zalanie, awaria	Wystąpienie negatywnych zdarzeń losowych	Niskie	Poważny	Istotne	1) Opracowanie instrukcji bezpieczeństwa pożarowego 2) Oznakowanie dróg ewakuacyjnych 3) Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ewakuację 4) Zapewnienie stałego nadzoru nad podopiecznymi w trakcie zajęć dydaktycznych	100%	Brak incydentów losowych, co roku przeprowadzo na próbna ewakuacja Regulaminy szkolne i ćwiczenia ewakuacyjne
9	Obsługa finansowo – księgową	Niebezpieczeństwo przebiegania budżetu	Średnie	Poważny	Bardzo istotne	1) Ustalenie procedur dokonywania wydatków ze środków publicznych oraz regulaminu 2) Bieżący nadzór nad dokonywaniem wydatków	60%	Brak przekroczeń budżetowych, brak zabezpieczeń gotówki w szkole i drodze do domu. Otrzymywani e FV po terminie zapłaty Wprowadzeni e płatności kartą lub przelewem.

10	Prowadzenie stołówek	Prowadzenie stołówek	Średnie	Poważny	istotne	1) Sprawdzanie wiarygodności dostawców towarów i usług 2) Doposażenie placówki w sprzęty i urządzenia 3) Zatrudnienie intendentów z kwalifikacjami 4) Wykwalifikowana obsługa kuchni 5) Przygotowanie jadłospisów zgodnie z wytycznymi o zdrowym żywieniu dzieci	100%	Brak reklamacji, incydentów zdrowotnych
----	----------------------	----------------------	---------	---------	---------	---	------	---

Gminny Zespół
Szkolno-Przedszkolny nr 1
ul. Jana Długosza 7 42-110 Popów
woj. śląskie
tel: 34 317 70 17

DYREKTOR

Rafał Bednarski

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

RYZKO								Przeciwdziałanie ryzyku
L.p	Obszar-kategoria ryzyka	Cel-zadanie	Próg satysfakcji/zakładany wynik	Zidentyfikowane ryzyko	Wpły w (pkt)	prawd opodo bieńst wo	Istot ność	Planowanemetoda przeciwdziałania
1	Działalność dydaktyczna, wychowawcza i opiekuńcza	Realizacja podstawy programowej, Programów nauczania-wg arkusza kontroli MEN	Pełna realizacja podstawy programowej	Niezrealizowanie podstawy programowej	2	1	5	Organizowanie zastępstw za nieobecnych nauczycieli w sposób efektywny. Monitorowanie podstawy programowej
		Dokumentacja pracy wychowawcy i nauczyciela	Prawidłowo i systematycznie prowadzona dokumentacja	Brak systematyczności i rzetelności w uzupełnianiu dokumentów	2	1	5	Systematyczna kontrola dokumentów
		Zasady i systematyczność oceniania	Systematyczne ocenianie postępów uczniów(przynajmniej 2 razy w miesiącu)	Brak informacji o postępach uczniów w nauce i zachowaniu	2	1	2	Systematyczna kontrola zapisów w dzienniku przez wychowawcę i dyrektora. Dobra komunikacja na linii: nauczyciel-uczeń-rodzic
		Organizacja wycieczek szkolnych	Pełnadokumentacja2dni przed planowana wycieczką: - Karta wycieczki - Zgody rodziców - Lista uczestników - Potwierdzone przez uczniów zapoznanie z regulaminem, - w przypadku wycieczki zagranicznej zgoda organu prowadzącego i nadzorującego	Niepełna dokumentacja wycieczek szkolnych	1	1	5	Przestrzeganie terminów składania dokumentów
			Organizacja wycieczki ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa uczniów w podróży, podczas zwiedzania i w	Niezgodna z procedurami szkoły organizacja wycieczek	4	1	5	Antycypacja zagrożeń. Współpraca z odpowiednimi organami i instytucjami.

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno- Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

	Miejsu zakwaterowania. Właściwa liczba opiekunów					
Prowadzenie zajęć dodatkowych i kół zainteresowań	Praca zgodnie z wcześniej opracowanym harmonogramem godzin	Niesystematyczna realizacja godzin	2	1	4	Monitorowanie wpisów nauczycieli potwierdzających realizację zajęć
Monitorowanie wyników egzaminów zewnętrznych.	Wysoki poziom wyników egzaminów zewnętrznych.	Niskie wyniki egzaminu ósmoklasisty z matematyki.	3	2	5	Organizacja zajęć dodatkowych. Praca z uczniem słabym/zdolnym. Współpraca z rodzicami. Doskonalenie kadry nauczycielskiej. Hospitalizacja zajęć przez dyrektora. Organizacja porad i szkoleń nauczycieli w obszarach objętych zagrożeniem.
Monitorowanie Realizacji obowiązków szkolnego	Podsumowanie obecności uczniów przez wychowawców (systematycznie na koniec każdego miesiąca)	Brak systematyczności sprawdzania obecności na lekcjach i zajęciach pozalekcyjnych	3	1	4	Systematyczna kontrola wpisów w dzienniku przez wychowawcę. Kontrola dzienników przez dyrektora szkoły.
	Zgłaszanie dyrektorowi pedagogowi szkolnemu informacji o uczniach, którzy niesystematycznie realizują obowiązki szkolne. Skuteczna interwencja.	Brak realizacji obowiązków szkolnego przez niektórych uczniów.	2	1	3	Systematyczna kontrola wpisów w dzienniku przez wychowawcę oraz współpraca szkoły z rodzicem i odpowiednimi instytucjami
Rzetelność pełnienia dyżurów między lekcyjnych przez nauczycieli.	Skuteczne pełnienie dyżurów. Antycypacja zagrożeń i reakcja na nie.	Zwiększenie wypadkowości	2	2	4	Organizowanie dyżurów za nieobecnych nauczycieli w sposób efektywny. Bieżący monitoring

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno- Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

	Reagowanie na zbyt duże zachowania uczniów. Kształtowanie postaw prozdrowotnych – higiena wypoczynku.	Większe napięcie nerwowe	1	3	3	Organizowanie dyżurów za nieobecnych nauczycieli w sposób efektywny. Bieżący monitoring.
	Reagowanie na najmniejsze przejawy zachowań agresywnych, by nie dopuścić do ich eskalacji.	Wzrost agresji.	2	1	5	Organizowanie dyżurów za nieobecnych Nauczycieli w sposób efektywny. Bieżący monitoring
Organizacja pracy świetlicy – kontrola wg arkusza kontroli MEN.	Odpowiednia liczba nauczycieli w stosunku do liczby uczniów	Zwiększenie wypadkowości	2	1	2	Zwiększenie liczby etatów pracowników świetlicy.
	Odpowiednia liczba nauczycieli w	Brak systematycznej	1	1	1	Zwiększenie liczby etatów

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

		stosunku doliczbyucznio ów .Przyjmowanie dzieci zgodniez ustalonymikryteriami.	realizacjiplanu pracy świe tl icy.				pracownikó ów świe tl icy. Ustaleniekryteriów rekrutacjiucznio ów do świe tl icy.	
		Odpowiednia liczba nauczyciel ów stosunku doliczbyucznio ów .Restrykcyjne przestrzeganie kryteriów.	Niezgodnaz przepisami liczbaucznio ów przypada ją c ą najednegoopiekuna.	2	1	2	Zwiększenie liczby etatów pracownikó ów świe tl icy. Ustaleniekryteriów rekrutacjiucznio ów do świe tl icy.	
	Realizacja za łożeń Programu Wychowawczo- Profilaktycznego Szkoly	Przeciwdziałanie zachowaniomniepo ż adanym i agresywnym . Wykonywanie badań efektywności podejmowanych działań wśród ucznió ów , nauczycieli i pracowników szkoły.	Wymuszanie, wysmiewanie się, agresyjne działania niepo ż ądane wśród ucznió ów .	2	2	4	Systematyczne monitorowanie działań wychowawcó ów klas mających na celu wyciszenie negatywnych emocji, integrację społeczności szkoly i rozbudzanie em patii	
	Organizacja i udzielaniepomocy psychologiczno - pedagogicznej	Prowadzenie zajęć rewalidacyjnychkorekcyjno- kompensacyjnych	Brak godzin wynikającychz zaleceń opinii i orzeczeń PPP.	2	1	4	Pozyskiwanie zgody na zajęciaprowadzonepoza limitem środków budżetowych	
	Właściwa organizacjipracy biblioteki	Dostosowaniezasobó ów bibliotekidopotrzebucznio ów klas 4-6.	Mała liczba lekturdlklas 4-6.	3	2	4	Zakup odpowiedniej literatury.Zapewnienie właściwego funkcjonowania biblioteki.	
2	Organizacja prawnaszkoly	Zgodnośćdokumentacji z aktualnymiwymogami i przepisamiprawa. Realizacjawnioskó ów i uchwał Rady	Nau uczyciele znająobowiązujące przepisy prawa ist osujająwpraktyce. Wszys cy członkowie Rady Pedagogicznej	Niewłaściwa i nie z godna z przepisamiprawa dokumentacja. Niepełnarealizacja wnioskó ów uchwał	1	1	1	Efekt ywny program szkoleń dla nauczycieli. Systematycznairzetelna realizacjawnioskó ów

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

		pedagogicznej.	realizują nabieżącownikoskiz posiedzeń Rady. ZarządzącychuchwałRady Pedagogicznej odpowiedzialny jest Dyrektor Szkoły.	radę pedagogicznej.				uchwał rady pedagogicznej
3	Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi	Prawidłowa realizacja wszystkich zadań przez pracownikówzgodnie z ichzakresami czynności i realizacja nałożonych zadań dodatkowych.	Prawidłowe i rzetelne wykonanie obowiązków i czynności przez pracowników	Brak lub niewłaściwe zakresy obowiązków.	2	1	5	Racjonalny podział zadań po między wszystkich pracowników. Skuteczny przepływ informacji.
		Rekrutacja i dobór kadr.	Prawidłowe zatrudnianie pracowników zgodnie z obowiązującymi przepisami i regulaminem	Przeprowadzanie naborów niezgodnie z prawem.	2	1	5	Znajomość przepisów rekrutacji pracowników.
		Prawidłowe prowadzenie akt osobowych.	Prawidłowe prowadzenie akt osobowych.	Nie prowadzenie akt osobowych lub ich prowadzenie niezgodnie z obowiązującymi przepisami.	2	1	5	Rzetelne i zgodne z wymogami i rozporządzenia prowadzenie akt osobowych. Komplectowanie wszystkich wymaganych dokumentów
		Dyscyplina pracy a) Kontrola zapisów w dziennikach i innych dokumentach potwierdzających realizację zajęć dydaktyczno - wychowawczych. b) Kontrola czasu rozpoczęcia i zakończenia pracy	Prawidłowe wypełnianie dokumentacji pracowniczej. Prowadzenie ewidencji czasu pracy.	Nie prowadzenie bądź nierzetelne prowadzenie ewidencji czasu pracy. Brak badań okresowych i wstępnych i kontrolinych lub ich wykonanie z przekroczeniem terminów.	1	2	5	Systematyczna kontrola ważności badań pracowniczych.

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

	Ocenapracowników	Terminowedokonywanieocen pracynauczycieliipozostałych pracowników.	Brakaktualnychocen pracy nauczycieli i pracowników.	3	1	5	Przestrzeganie regulaminówoceniań.
	Szkolenia	Systematycznedoskonaleniei poszerzanie kwalifikacji zawodowych pracowników.	Stagnacjawrozwoju zawodowym pracowników.	3	1	3	Prawidłowe, zgodne z potrzebami szkoły planowaniedoskonalenia zawodowego.
	Zapobieganie ograniczeniu zatrudnienia.	Analizapotrzebszkoypo dkątemkwalifikacijanauczycieli. Prawidłowe planowanie doskonalenia zawodowego.	Zwolnienia lub ograniczanie zatrudnienia nauczycielizpowodu zmniejszenia liczby oddziałówklasowych i liczby godzin poszczególnych przedmiotów lub godzin wspomagania dla uczniów posiadających orzeczenia PPP. Niechęćnauczycieli do przekwalifikowania się.	2	2	3	Poszerzanie kwalifikacji zawodowychnauczycieli

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno- Przedszkolnym nr 2 w Wąsosz Górnym

4	Bezpieczeństwo i ochrona przed zagrożeniem	Aktualne instrukcje - Zasady postępowania, plany ewakuacyjne i alarmowe, -zabezpieczenie w sprzęt gaśniczy, ochronny, środki łączności i in. -harmonogramy ćwiczeń,procedury ewakuacyjne i in. - Szkolenia BHP.	Bezpieczna praca i nauka dzieci w szkole.	Brak szkoleń z zakresu BHP, nieznaomość przepisów, zła organizacja pracy.	5	1	5	Systematyczna kontrola ważności szkoleń z zakresu BHP, próbne ewakuacje pożarowe, instrukcje,regulaminy, schematy ewakuacji, przepisy.
		Bezpieczeństwo systemów informatycznych	Zabezpieczenie danych osobowych.	Ryzyko brak ochrony danych osobowych, Brak zabezpieczeń,	1	1	1	Stworzenie bezpiecznych warunków Przechowywania.

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

		Kontrola stanu technicznego budynku.	Zapewnienie bezpieczeństwa osób znajdujących się w budynku.	właściwego oprogramowania	2	3	5	dokumentów. Wykonywanie kopii zapisowych w formie elektronicznej
	Zabezpieczenia wejścia do szkoły	Kontrola nad tym, kto i kiedy wchodzi do szkoły.	Niezapewnione w pełni bezpieczeństwa uczniów.	1	1	3	Systematyczny nadzór nad drzwiami wyjściowymi przez dyżurujących nauczycieli lub pracowników obsługi.. Otwieranie , zamykanie, legitymowanie wchodzących	
5	Gospodarowanie finansami i mieniem z uwzględnieniem ZFŚS	Wykonanie planu wydatków na dany rok.	Dokonywanie wydatków zgodnie z zatwierdzonym planem, w ściśle określonych działach, rozdziałach i paragrafach.	Dopuszczenie przez dyrektora szkoły do dokonania wydatku powodującego przekroczenie kwoty wydatków ustalonej w rocznym planie finansowym.	2	2	4	Bieżący nadzór nad wykonaniem planu finansowego. Działanie zgodnie z obowiązującym obiegiem dokumentów
		Realizacja podpisanych umów.	Niewykonanie zobowiązań szkoły, którego skutkiem jest zapłata odsetek , kar lub opłat	2	2	4	Zakresy obowiązków. Weryfikacja dokumentów przez więcej niż jedną osobę. Wzmocnienie kontroli wstępnej, bieżącej i końcowej przez osobę/osoby odpowiedzialne.	

Arkusz zarządzania ryzykiem w Gminnym Zespole Szkolno-Przedszkolnym nr 2 w Wąsoszu Górnym

	Świadczeń społecznych		Udzielanie świadczeń niezgodnie z regulaminem	2	1	2	Ścisłe respektowanie regulaminu udzielania świadczeń społecznych
	Przeprowadzanie zamówień publicznych zgodnie z ustawą oraz wewnętrznymi uregulowaniami	Kontrola dokonywanych zakupów z uwzględnieniem przepisów prawa zamówień publicznych	Nieprzestrzeganie przepisów prawa zamówień publicznych	1	1	1	Szkolenia. Zakresy obowiązków. Regulamin wewnętrzny. Nadzór.
6	Żywnienie	Racjonalne dokonywanie zakupów	Niewłaściwa ewidencja dot. przychodów i Rozchodów zakupów	1	1	1	
			Rozbieżności między wykazem dzieci a wydanyymi posiłkami	2	1	2	Nadzór, prowadzenie kartotek magazynowych, ewidencja zakupów, stosowanie procedur; monitoring stawek, podział obowiązków.
			Brak podziału obowiązków	2	1	2	
			Odpowiednie prowadzenie wszystkich spraw związanych z zakupem, ewidencją, wydawaniem produktów.				
		Analiza stawek żywnościowych opłat za posiłki		1	1	1	
	Przygotowywanie posiłków	sporządzanie jadłospisów i przygotowywanie posiłków.	Brak lub niewłaściwe planowanie żywienia	2	1	3	Nadzór
	Prowadzenie magazynu.	Prowadzenie magazynu żywności zgodnie z wymogami; Zapewnienie świeżych, zdrowych posiłków.	Dopuszczenie do przeterminowania, zepsucia żywności	4	1	3	Prowadzenie magazynu w taki sposób, aby materiał żywnościowy nie tracił przydatności do spożycia.

**Gminny Zespół Szkolno - Przedszkolny nr 3
w Rębielicach Królewskich**

ul. Szkolna 1, Rębielice Królewskie, 42-110 Popów, tel. 34/317 76 23,
e-mail: gzsp_rebielice@op.pl, gzsp_rebielice.sekretariat@op.pl



Arkusz zarządzania ryzykiem

2025r.

Arkusze zarządzania ryzykiem

Lp.	Cel i zadanie	Ryzyko (kategoria)	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Istotność ryzyka	Przeciwdziałania (metody)	Wskaźnik realizacji celu	Uwagi
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Działalność dydaktyczno – wychowawcza	Braki kadrowe (absencje, wypalenie zawodowe, brak środków na szkolenia pracowników)	1	2	2	Organizacja zastępstw za nieobecnych nauczycieli w efektywny sposób. Zapewnienie systemu szkoleń	3	
2	Obsługa finansowo – księgowa	Zasady rachunkowości określone nieprecyzyjnie, nie wskazanie osób odpowiedzialnych, nieterminowe sporządzanie sprawozdania z planu	2	3	2	Ustalenie procedur dokonywania wydatków ze środków publicznych, bieżący nadzór nad dokonywaniem wydatków, określenie osób odpowiedzialnych za obsługę finansowo – księgową	2	
3	Organizacja zarządzania kadrami	Nieetyczne postępowanie pracowników Brak środków finansowych na szkolenia oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Brak procedur naboru, złe dobrane kandydaty do pracy Nieokreślenie zakresu delegowania uprawnień, nieprecyzyjne wskazanie delegowanych uprawnień	1	1	1	Samodyscyplina, przestrzeganie i promowanie norm etycznych Określenie czynników motywacyjnych, ustalenie systemu wynagrodzeń Ustalenie zasad rekrutacji Ustalenie i uregulowanie zakresu delegowania uprawnień	1	

4	Dbalność o bezpieczeństwo uczniów	Nieodpowiedni nadzór nad uczniami w czasie zajęć lekcyjnych oraz przerw międzylekcyjnych Niewiedza ucznia o zasadach bezpieczeństwa na wycieczkach szkolnych Wtargnięcie osób niepożądanych na teren zespołu	1	1	2	Wprowadzanie i przestrzeganie regulaminów bezpieczeństwa Rozmowy z uczniami o zachowaniu zasad bezpieczeństwa w czasie zajęć lekcyjnych, przerw, podczas wycieczek szkolnych Kontrola stanu wyposażenia sal Wprowadzenie procedury postępowania na wypadek sytuacji kryzysowych	2	
5	Zamówienia publiczne	Nieznajomość przepisów prawa Brak lub niewłaściwe procedury wydawkowania ze środków publicznych Brak należytego nadzoru nad wydawkowaniem środków	2	3	4	Szkolenia z zakresu zamówień publicznych Podnoszenie kwalifikacji zawodowych z zakresu prawa zamówień publicznych	3	
6	Usługi zewnętrzne i ich jakość	Brak planowania finansowego Zbyt mały budżet	3	3	3	Komisyjny odbiór wykonywanych prac Bieżąca kontrola prac	2	
7	Bezpieczeństwo systemów informatycznych	Niewprowadzanie właściwych zabezpieczeń danych Nieokreślenie zakresu zasad	2	3	3	Zapewnienie aktualizacji oprogramowania antywirusowego Zapewnienie legalności	3	

	bezpieczeństwa danych osobowych Awarie informatyczne Brak aktualnego oprogramowania antywirusowego Brak należytego nadzoru nad wykorzystaniem sprzętu komputerowego Brak profilaktyki bezpieczeństwa oraz instrukcji zarządzania systemami informatycznymi				wykorzystywanego oprogramowania Opracowanie zasad korzystania z pracowni komputerowej Aktualizacja polityki bezpieczeństwa wraz z instrukcją zarządzania systemami informatycznymi	
8	Zdarzenia losowe Pożar Powódź Zalanie Awaria Kradzież Włamanie	2	4	4	Opracowanie instrukcji bezpieczeństwa pożarowego Oznakowanie dróg ewakuacyjnych Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ewakuację Zapewnienie stałego nadzoru nad uczniami w trakcie zajęć dydaktycznych	3

10/10/2019

Arkusz zarządzania ryzykiem

Lp	Cel i zadanie	Ryzyko (kategoria)	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Istotność ryzyka	Przeciwdziałania (metody)	Wskaźnik realizacji celu	Uwagi
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Zapewnienie bazy dla szkoły	Nieterminowa realizacja przeglądów technicznych	średnie	średni	średnie	- systematyczne dokonywanie przeglądów technicznych sprzętu w placówce - protokoły przeglądów technicznych - szkolenia BHP	- liczba szkoleń BHP (+ liczba uczestników szkoleń) -liczba przeglądów technicznych	
2	Zapewnienie bezpieczeństwa w placówce	Brak wiedzy o konieczności podjęcia działań konserwatorskich	średnie	średni	średni	- przeglądy techniczne wykonywane przez przeszkolonego pracownika - systematyczne przeglądy dokonywane przez komisję - terminowe i systematyczne usuwanie usterek	- liczba wykonanych napraw	
		Brak kompetencji z zakresu udzielania pierwszej pomocy	średnie	wysoki	wysokie	- szkolenie pracowników w zakresie udzielania pierwszej pomocy - współpraca z pielęgniarką szkolną, ratownikami medycznymi, inspektorami BHP - aktualizacja instrukcji: zasady postępowania, plany ewakuacyjne i alarmowe - zabezpieczenie w sprzęt gaśniczy, ochronny, środki łączności i inne - harmonogramy ćwiczeń, procedury ewakuacyjne i inne	- liczba przeprowadzonych szkoleń, ewakuacji; liczba uczestników tychże szkoleń i przedsięwzięć - liczba gaśnic i sprzętu ochronnego -liczba oraz rozmieszczenie informacji np. graficznej z zakresu pierwszej pomocy i BHP	

	Zagrożenie biologiczne, kontakt z dziećmi chorymi na choroby wirusowe i bakteryjne	średnie	wysoki	wysokie	- szczepienia ochronne nauczycieli i pracowników obsługi - wspieranie działań pielęgniarki szkolnej - pedagogizacja rodziców w zakresie konieczności szczepień ochronnych oraz zwracanie uwagi na konieczność pozostawienia dziecka wykazującego objawy choroby w domu na czas rekonwalescencji	- liczba działań pedagogizacyjnych rodziców (wpisy w dzienniku elektronicznym)		
	Zapewnienie bezpieczeństwa w czasie zajęć na terenie placówki	średnie	wysoki	wysokie	- szkolenie pracowników w zakresie zachowania bezpieczeństwa podczas pracy z dziećmi - zabezpieczenie budynku na czas zajęć (zamek otwierany kartą), sprawowanie kontroli nad odbiorem dzieci z placówki przez osoby upoważnione przez rodziców - prowadzenie okresowych kontroli, przeglądów stanu budynku i otoczenia (plac zabaw, boisko), dokonywanie bieżących napraw	- liczba kontroli budynków oraz otoczenia - liczba wymaganych środków zapewniających bezpieczeństwo na terenie budynku		
	Porażeniem prądem elektrycznym	Średnie	średni	średnie	- przestrzeganie instrukcji obsługi stosowanych urządzeń - okresowe badania instalacji elektrycznej - kontrola wzrokowa sprzętu przed rozpoczęciem pracy	- aktualność badań instalacji elektrycznej		
	Zapewnienie bezpieczeństwa podczas wycieczek szkolnych	wysokie	Wysoki	wysokie	- szkolenie w zakresie organizowania wycieczek szkolnych - szkolenie w zakresie udzielania pierwszej pomocy - organizacja wycieczki ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa uczniów w podróży, podczas zwiedzania i w miejscu zakwaterowania - właściwa liczba opiekunów	- karty wyjść i wycieczek wypełnione zgodnie z procedurami		
	Zapewnienie bezpieczeństwa pracowników	średni			- szkolenie wstępne oraz okresowe przez inspektora BHP - nadzór	- monitoring aktualności szkoleń BHP pracowników		

						(liczba aktualnych szkoleń; liczba uzupełnianych szkoleń)	
3	Organizacja i udzielanie pomocy psychologiczno – pedagogicznej	Brak godzin wynikających z parametryzacji	Średnie	Średni	średnie	- pozyskanie zgody na zajęcia prowadzone poza limitem środków budżetowych	- liczba godzin przeznaczonych na pomoc psychologiczno-pedagogiczną - dokumentacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej
4	Realizacja podstawy programowej w szkole i przedszkolu	Absencja pracowników Liczne nieobecności uczniów	Średnie	średni	średnie	- plan (regulamin) zastępstw - kontrola nieobecności uczniów na zajęciach	- rejestr obecności i nieobecności nauczycieli - harmonogram zastępstw - ewidencja nieobecności uczniów (dziennik elektroniczny)
5	Realizacja zajęć pozalekcyjnych	Uboga oferta zajęć z art. 42 KN Godziny dyrektorskie przeznaczone na zajęcia dydaktyczne	Średnie	Średni	średnie	- wzbogacenie oferty zajęć pozalekcyjnych	- liczba zajęć pozalekcyjnych - liczba uczestników zajęć pozalekcyjnych
6	Prowadzenie stołówek	Prowadzenie stołówek	Średnie	Średni	średnie	- sprawdzanie wiarygodności dostawców towarów i usług - zatrudniania intendenta z kwalifikacjami - wykwalifikowana obsługa kuchni - przygotowywanie jadłospisów zgodnie z wytycznymi o zdrowym żywieniu dzieci - prowadzenie magazynu w taki sposób, aby materiał żywniowy nie	- rejestry magazynu - ewidencja zakupów

						tracił przydatności do spożycia - prowadzenie kartotek magazynowych, ewidencja zakupów, stosowanie procedur; monitoring stawek, podział obowiązków - nadzór		
7	Ochrona danych osobowych	Wyciek informacji z bazy danych	Średnie	Średni	średnie	- stworzenie bezpiecznych warunków przechowywania - aktualizowanie baz danych - szkolenie pracowników odpowiedzialnych za bazę danych	- rejestr sytuacji naruszenia danych osobowych	
8	Realizacja remontów	Realizacja remontów bieżących, planowanie remontów w latach następnych	Średnie	Średni	średnie	- bieżący monitoring wydatków - pozyskiwanie funduszy z różnych źródeł	- liczba przeprowadzonych remontów - analiza kosztów remontów	

Arkusz zarządzania ryzykiem

L.p	Cel i zadanie	Ryzyko (kategoria)	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Istotność ryzyka	Przeciwdziałania (metody)	Wskaźnik realizacji celu	Uwagi
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1	Zapewnienie bazy dla szkoły	Nieterminowa realizacja przeglądów technicznych	2	2	1	- systematyczne dokonywanie przeglądów technicznych sprzętu w placówce - protokoły przeglądów technicznych - szkolenia BHP	1	
		Brak wiedzy o konieczności podjęcia działań konserwatorskich	1	1	1	- przeglądy techniczne wykonywane przez przeszkolonego pracownika - systematyczne przeglądy dokonywane przez komisję - terminowe i systematyczne usuwanie usterek	1	
		Nieodpowiednia jakość pracy osób odpowiedzialnych za czystość w placówce	1	1	1	- częste kontrole prawidłowości i terminowości wykonywania przydzielonej pracy	1	
2	Zapewnienie bezpieczeństwa w placówce	Brak kompetencji z zakresu udzielania pierwszej pomocy	1	1	1	- szkolenia pracowników w zakresie udzielania pierwszej pomocy - współpraca z higienistką szkolną, ratownikami medycznymi, inspektorami BHP	1	
		Zagrożenie biologiczne, kontakt z dziećmi chorymi na choroby wirusowe i bakteryjne	1	2	2	- szczepienia ochronne nauczycieli i pracowników obsługi - wspieranie działań pielęgniarki szkolnej - pedagogizacja rodziców w zakresie konieczności szczepień ochronnych	2	

	Zapewnienie bezpieczeństwa w czasie zajęć na terenie placówki	1	2	2	- szkolenie pracowników w zakresie zachowania bezpieczeństwa podczas pracy z dziećmi	1		
	Porażeniem prądem elektrycznym	2	1	2	- przestrzeganie instrukcji obsługi stosowanych urządzeń - okresowe badania instalacji elektrycznej - kontrola wzrokowa sprzętu przed rozpoczęciem pracy	1		
	Zapewnienie bezpieczeństwa podczas wycieczek szkolnych	1	2	1	- szkolenie w zakresie organizowania wycieczek szkolnych - szkolenie w zakresie udzielania pierwszej pomocy	1		
	Zapewnienie bezpieczeństwa pracowników	1	2	1	- szkolenie wstępne oraz okresowe przez inspektora BHP	1		
3	Realizacja podstawy programowej w szkole i przedszkolu	Absencja pracowników Liczne nieobecności uczniów	2	2	4	- kontrola nieobecności uczniów na zajęciach - plan (regulamin) zastępstw	2	
4	Realizacja zajęć pozalekcyjnych	Uboga oferta zajęć z art. 42 KN Godziny dyrektorskie przeznaczone na zajęcia dydaktyczne	2	2	4	- wzbogacenie oferty zajęć pozalekcyjnych	2	
5	Wspomaganie dydaktyki	Mała liczba godzin psychologa w szkole	1	2	3	- udział nauczycieli w studiach podyplomowych - zatrudnienie psychologa i pedagoga	1	
		Duża liczba uczniów	1	1	1	- współpraca z Poradnią Psychologiczną – Pedagogiczną	1	

		z deficytami				- przydział godzin na zajęcia korekcyjno – kompensacyjne i inne specjalistyczne		
		Niski poziom czytelnictwa	2	2	4	- organizowanie zajęć bibliotecznych, konkursów czytelniczych	1	
		Prowadzenie świetlicy, zbyt duża liczba uczniów na zajęciach świetlicowych	2	2	4	- podział uczniów na grupy wiekowe	1	
6	Prowadzenie stołówki	Prowadzenie stołówki	1	1	1	- sprawdzanie wiarygodności dostawców towarów i usług - doposażenie placówki w sprzęty i urządzenia - zatrudniania intendenta z kwalifikacjami - wykwalifikowana obsługa kuchni - przygotowywanie jadłospisów zgodnie z wytycznymi o zdrowym żywieniu dzieci	1	
7	Realizacja remontów	Realizacja remontów bieżących, planowanie remontów w latach następnych	2	2	4	- bieżący monitoring wydatków - pozyskiwanie funduszy z różnych źródeł	2	
8	Promocja	Zapewnienie narzędzi komunikacji zewnętrznej	1	1	1	- tworzenie kopii zapasowych - zabezpieczenie serwerów	2	
		Organizacja Dni Otwartych	1	1	1	- określenie zasad i odpowiedzialności w zakresie zabezpieczenia fizycznego wyposażenia	2	
9	Ochrona danych osobowych	Wyciek informacji z baz danych	2	2	4	- aktualizowanie baz danych, - szkolenie pracowników	2	

						odpowiedzialnych za bazę danych, Audyt KRI - coroczny audyt z ochrony danych osobowych - realizacja opracowanych procedur		
10	Awans zawodowy	Dokumentowanie przebiegu awansu zawodowego nauczycieli	1	2	2	- określenie zasad przekazywania sprawozdań z awansu zawodowego	2	
11	Realizacja inwestycji	Niewystarczające środki finansowe	2	2	4	- bieżący monitoring kosztów i wpływów - pozyskiwanie funduszy z innych źródeł	2	

Zawady, dn. 19.01.2026 r.

D Y R E K T O R

mgr Robert Zwiqzek

(podpis dyrektora)

Gminny Zespół Szkolno Przedszkolny nr 5 w Zawadach
ul. Szkolna 8 tel. 34 317-70-14
42-110 Popów NIP 5742062714 IDS 367993040

