

Sąd Rejonowy dla Warszawy  
Pragi - Południe w Warszawie

---

**Zarządzenie nr 201/2023**

**Prezesa i Dyrektora Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie**

**z dnia 21 grudnia 2023 roku**

**w sprawie ustalenia planu audytu wewnętrznego na 2024 rok Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie**

**Na podstawie art. 21 § 1 pkt 1, art. 22 § 1 pkt 1, art. 31a § 1 ustawy z dnia 27 lipca 2001 roku Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. z 2023 roku, poz. 217, z późn. zm.)**

**w związku z art. 283 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2023 roku, poz. 1270, z późn. zm.) zarządza się, co następuje:**

**§ 1**

Ustala się plan audytu wewnętrznego na 2024 rok Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie, w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Plan audytu wewnętrznego, o którym mowa w § 1, został przygotowany przez audytora wewnętrznego w porozumieniu z Prezesem oraz Dyrektorem Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie.


**§ 3**

Wykonanie niniejszego zarządzenia powierza się audytorowi wewnętrznemu Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie.

**§ 4**

Zarządzenie niniejsze wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
DYREKTOR  
Sądu Rejonowego dla Warszawy  
Pragi-Południe w Warszawie  
Andrzej Lipski

  
WICEPREZES  
Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe  
w Warszawie

Paweł Skwirczyński

załącznik do Zarządzenia nr 201/2023  
Prezesa i Dyrektora Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie  
z dnia 21 grudnia 2023 roku  
w sprawie ustalenia planu audytu wewnętrznego na 2024 rok Sądu Rejonowego  
dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie

**Plan audytu wewnętrznego na 2024 rok Sądu Rejonowego dla Warszawy  
Pragi-Południe w Warszawie**

**I. Charakterystyka Sądu Rejonowego dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie.**

Sąd Rejonowy dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie, zwany dalej „Sądem”:

- 1) jest podstawową jednostką organizacyjną systemu sądownictwa powszechnego w Polsce w rozumieniu ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych,
- 2) jest wyodrębnioną jednostką budżetową w rozumieniu ustawy o finansach publicznych,
- 3) jest samodzielnie bilansującą się jednostką w rozumieniu ustawy o rachunkowości.

Status prawny, zakres zadań oraz organizację Sądu wyznaczają:

- 1) ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 roku Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.),
- 2) ustawa z dnia 27 lipca 2001 roku Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. z 2023 roku, poz. 217, z późn. zm.),
- 3) rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 września 2005 roku w sprawie zniesienia Sądów Rejonowych dla miasta stołecznego Warszawy w Warszawie i dla Warszawy-Pragi w Warszawie oraz utworzenia Sądów Rejonowych w: Siemianowicach Śląskich, dla miasta stołecznego Warszawy w Warszawie, dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie, dla Warszawy Pragi-Północ w Warszawie, dla Warszawy-Woli w Warszawie, dla Warszawy-Żoliborza w Warszawie oraz zmiany rozporządzenia w sprawie sądów apelacyjnych, sądów okręgowych i sądów rejonowych oraz ustalenia ich siedzib i obszarów właściwości, którym utworzono Sąd Rejonowy dla Warszawy Pragi-Północ w Warszawie (Dz. U. Nr 197, poz. 1639),
- 4) rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 grudnia 2018 roku w sprawie ustalenia siedzib i obszarów właściwości sądów apelacyjnych, sądów okręgowych i sądów rejonowych oraz zakresu rozpoznawanych przez nie spraw (Dz. U. z 2023 roku, poz. 125, z późn. zm.),
- 5) rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 18 czerwca 2019 roku Regulamin urzędowania sądów powszechnych (Dz. U. z 2022 roku, poz. 2514, z późn. zm.).

Nadzór nad działalnością Sądu sprawuje Sąd Najwyższy, Minister Sprawiedliwości oraz inne organy, którym obowiązujące przepisy prawa nadały tego rodzaju uprawnienia.

Organami Sądu są Prezes oraz Dyrektor Sądu.

Sądem kieruje, zarządza i reprezentuje go na zewnątrz, z zachowaniem właściwości, Prezes oraz Dyrektor.

Prezes kieruje Sądem przy pomocy wiceprezesów, natomiast Dyrektor kieruje Sądem przy pomocy głównego księgowego oraz kierowników oddziałów, którzy pełnią bezpośredni nadzór nad podległymi komórkami organizacyjnymi Sądu.

Prezes oraz Dyrektor Sądu kierują nim poprzez wydawanie zarządzeń, pism okólnych i poleceń służbowych

Sąd prowadzi gospodarkę finansową w oparciu o ustawę o finansach publicznych, a podstawą gospodarki finansowej Sądu jest roczny plan finansowy.

Szczegółowy sposób wykonywania kontroli zarządczej oraz procedury przeprowadzania audytu wewnętrznego w Sądzie określa Prezes oraz Dyrektor w drodze odrębnych zarządzeń.

Sąd w 2024 roku planuje na wykonywanie powierzonych mu zadań publicznych zgromadzić i wydatkować kwotę w wysokości 57.300.000 złotych.

Natomiast kwota dochodów publicznych planowana do zgromadzenia i odprowadzenia w 2024 roku to środki finansowe w wysokości 10.039.000 złotych.

Sąd obecnie zatrudnia 299 osób.

W Sądzie, od dnia 1 grudnia 2023 roku zatrudniona jest nowa osoba na stanowisku audytora wewnętrznego, w niepełnym wymiarze czasu pracy, na podstawie umowy o pracę.

Istotne znaczenie dla postępowania audytowego w 2024 roku będzie miał fakt funkcjonowania zależności służbowych, funkcjonalnych oraz kompetencyjnych pomiędzy Prezesem, Dyrektorem a audytorem wewnętrznym Sądu, jak również określonej prawnie współpracy pomiędzy audytorem wewnętrznym a Prezesem i Dyrektorem Sądu, zarówno w fazie planowania, faktycznych czynności jak również i sprawozdawczości.

Niniejszy plan audytu wewnętrznego w Sądzie został opracowany na podstawie postanowień rozporządzenia Ministra Finansów dnia 4 września 2015 roku w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (Dz. U. z 2018 roku, poz. 506).

Audyt wewnętrzny w Sądzie jest działalnością niezależną i obiektywnie zapewniającą oraz doradczą, której celem jest przysporzenie wartości dodanej i usprawnienie działalności operacyjnej jednostki.

1. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie Prezesa oraz Dyrektora Sądu w realizacji celów i zadań poprzez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.
2. Ocena, o której mowa powyżej dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w Sądzie.
3. Rolą audytu wewnętrznego jest niezależne monitorowanie, weryfikacja i ocena skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz ładu organizacyjnego.
4. Audyt wewnętrzny wspomaga system kontroli poprzez niezależne spojrzenie na funkcjonowanie, adekwatność i efektywność kontroli, czyli ocenę istnienia i działania systemu kontroli w Sądzie.
5. Zadaniem audytu wewnętrznego jest ocena wszystkich elementów kontroli funkcjonujących w Sądzie.

Audyt wewnętrzny przeprowadzany w Sądzie, obejmuje w szczególności badanie: zgodności prowadzonej działalności przez Sąd z przepisami prawa, poprawności funkcjonowania systemów zarządzania i kontroli, wiarygodności sprawozdań finansowych.

Audytor wewnętrzny Sądu bada i ocenia w szczególności adekwatność, skuteczność i efektywność: systemu kontroli, systemu zarządzania ryzykiem oraz systemu kierowania Sądem.

Celem przeprowadzania audytu wewnętrznego w Sądzie jest niezależna i obiektywna ocena procesów, systemów oraz procedur istniejących w jednostce, a poprzez to wniesienie wartości dodanej dla jednostki i dostarczenie Prezesowi lub Dyrektorowi Sądu racjonalnego zapewnienia, że mechanizmy zarządzania i kontroli funkcjonują prawidłowo.

Wszystkie czynności służbowe audytor wewnętrzny Sądu wykonuje w formie pisemnej.

## **II. Analiza ryzyka – podstawowe pojęcia**

Obszar audytu wewnętrznego, to każdy obszar działania Sądu, w obrębie którego audytor wewnętrzny wskazał obszary ryzyka do przeprowadzenia zadania audytowego.

Ryzyko, to prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub jego braku, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku Sądu, albo które może przeszkodzić w osiągnięciu wyznaczonych celów.

Obszar ryzyka, to każdy obszar działania Sądu, w obrębie którego audytor wyodrębnił zadanie audytowe.

Zadanie audytowe, to wyodrębnione z obszaru ryzyka procesy zachodzące w systemach zarządzania i kontroli, które podlegają analizie prowadzonej przez audytora.

Czynnik ryzyka, to zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka.

Audytor wewnętrzny Sądu bada i ocenia adekwatność, skuteczność i efektywność: systemu kontroli, systemu zarządzania ryzykiem oraz systemu kierowania Sądem poprzez:

- 1) przegląd ustanowionych mechanizmów kontroli oraz wiarygodności i rzetelności informacji operacyjnych, zarządczych i finansowych,
- 2) ocenę procedur i praktyki sporządzania, sposób klasyfikowania i przedstawiania informacji finansowej,
- 3) ocenę przestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych Sądu oraz programów, strategii i standardów ustanowionych przez właściwe organy,
- 4) ocenę zabezpieczenia mienia Sądu,
- 5) ocenę efektywności i gospodarności wykorzystania zasobów Sądu,
- 6) przegląd programów i projektów w celu ustalenia zgodności funkcjonowania Sądu z planowanymi wynikami i celami,
- 7) ocenę dostosowania działań Sądu do przedstawionych wcześniej zaleceń audytu lub kontroli.

### III. Identyfikacja obszarów ryzyka jako zadań Sądu

Identyfikację obszarów ryzyka przeprowadzono biorąc pod uwagę przede wszystkim:

- 1) status jednostki,
- 2) rodzaje wykonywanych zadań publicznych, wynikające z przepisów prawa,
- 3) sposób wykonywania tych zadań wskazany w uregulowaniach zewnętrznych i wewnętrznych,
- 4) liczbę zatrudnionych osób w jednostce,
- 5) wielkość finansową środków publicznych planowanych do zgromadzenia i wydatkowania w 2024 roku.

Ponadto wzięto pod uwagę:

- 1) cele i zadania jednostki,
- 2) przepisy prawne dotyczące działania jednostki,
- 3) wyniki wcześniej przeprowadzonego audytu lub kontroli,
- 4) istniejące w Sądzie systemy zarządzania i kontroli,
- 5) obszar, formy oraz tryb sprawowania nadzoru przez Sąd,
- 6) istotne ryzyka wpływające na realizację celów i zadań jednostki,
- 7) wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka mające wpływ na realizację celów i zadań Sądu,
- 8) uwagi Prezesa oraz Dyrektora Sądu,
- 9) złożoność działalności prowadzonej przez jednostkę,
- 10) zmiany organizacyjne i prawne,
- 11) liczbę, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych,
- 12) możliwość dysponowania przez jednostkę środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych, które nie podlegają zwrotowi, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów dawcy,
- 13) liczbę i kwalifikacje pracowników jednostki,
- 14) działania jednostki, które mogą wpływać na opinię publiczną,
- 15) sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

Zidentyfikowane zadania Sądu pogrupowano w niżej wymienione obszary ryzyka:

1. Organizacja Sądu;
2. Gospodarka finansowa;
3. Gospodarowanie mieniem;
4. Inwestycje i remonty;
5. Zamówienia publiczne;
6. Zarządzanie kadrami;
7. Systemy informatyczne;
8. Kontrola zarządcza;
9. Wymiar sprawiedliwości;
10. Ochrona prawna;
11. Analizy i sprawozdawczość w zakresie zadań statutowych.

Obszary ryzyka określone w punktach od 1 do 8 zaliczono do typu działalności wspomagającej Sąd. Natomiast obszary ryzyka określone w punktach od 9 do 11 zaliczono do typu działalności podstawowej Sądu.

#### **IV. Czynniki ryzyka, ich podział, punktacja oraz wagi**

Do oceny obszarów ryzyka oraz ewentualnych zadań audytowych, przyjęto niżej wymienione czynniki ryzyka czyli okoliczności, które mogą przyczyniać się do zwiększenia ryzyka.

Czynniki pogrupowano w kategorie ryzyka.

##### **Jakość zarządzania.**

1. Zła struktura organizacyjna.
2. Brak celów długofalowych.
3. Warunki lokalowe i wyposażenie.
4. Jakość zarządzania kadrami.
5. Nieefektywny obieg dokumentów.
6. Groźba utraty zaufania społecznego.
7. Kompetencje i uczciwość kadr.
8. Nastawienie mediów.
9. Słaba koordynacja pracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi Sądu.
10. Brak otwartości na zmiany.

##### **Złożoność.**

1. Częste zmiany prawa i skomplikowanie przepisów.
2. Słabość podmiotów gospodarczych i społecznych współpracujących z Sądem.
3. Długotrwałość procesów odwoławczych.
4. Ilość zaangażowanych komórek organizacyjnych Sądu.
5. Uzależnienie od systemów informatycznych.
6. Ilość i poziom skomplikowania procesów.
7. Niepewność stanowiska organów administracji publicznej.
8. Nieprzestrzeganie przepisów.
9. Brak procedur wewnętrznych lub ich słabość.
10. Niewłaściwa komunikacja.

##### **Materialność.**

1. Poziom państwowego długu publicznego.
2. Sytuacja ekonomiczna regionu.
3. Stosowanie nowych technologii.
4. Zaangażowanie dużych sum pieniężnych.
5. Ilość wykorzystywanych zasobów.
6. Możliwość wystąpienia awarii.
7. Możliwość strat, nieosiągnięcia dochodów.
8. Słabość zabezpieczenia zasobów.
9. Zagrożenie korupcją.
10. Uzależnienie od monopolistów.

##### **Czynnikom ryzyka nadano punktację:**

1. Ryzyko małe – 1 pkt.
2. Ryzyko średnie – 2 pkt.
3. Ryzyko duże – 3 pkt.
4. Ryzyko bardzo duże – 4 pkt.

**Poszczególnym kategoriom ryzyka nadano następujące wagi, na podstawie istotności i liczby wchodzących w ich skład czynników ryzyka:**

1. Jakość zarządzania (J) – 0,4.
2. Złożoność (Z) – 0,3.
3. Materialność (M) – 0,3,

gdzie waga tych kategorii wynosi 60%.

**Prezes oraz Dyrektor Sądu, jako zarządzający postępowaniem audytowym, dokonali oceny ryzyka zarówno dla obszarów ryzyka jak i ewentualnych zadań audytowych, posiadając do dyspozycji niniejszą skalę oceny (Rpk):**

1. Priorytet wysoki – 4,
2. Priorytet duży – 3,
3. Priorytet średni – 2,
4. Priorytet niski – 1,

gdzie waga tej kategorii wynosi 20%.

**Ponadto istotny wpływ na ocenę ryzyka we wskazanych obszarach oraz ewentualnych zadaniach audytowych miała data przeprowadzenia ostatniego audytu, która otrzymała punktację (Raw):**

1. Lata wcześniejsze lub nigdy – 4,
2. 2021 rok – 3,
3. 2022 rok – 2,
4. 2023 rok – 1,

gdzie waga tej kategorii wynosi 20%.

#### **V. Metoda analizy ryzyka w obszarach ryzyka oraz zadaniach audytowych**

Do analizy ryzyka zastosowano metodę matematyczną, posługując się wzorami:

1. **Ryzyko audytora (Ra) = ((Jx0,4)+(Zx0,3)+(Mx0,3))x60%.**
2. **Ryzyko kierownictwa (Rpk) = Pkx20%.**
3. **Ryzyko przeprowadzenia ostatniego audytu (Raw)=Awx20%.**
4. **Ryzyko całkowite = (Ra + Rpk + Raw).**
5. **Wartościom ryzyka przyporządkowano ważność obszarów w następujący sposób:**
  - 1) (1,00 – 2,00) – niska,
  - 2) (2,01 – 3,00) – średnia,
  - 3) (3,01 – 4,00) – wysoka.

#### **VI. Analiza obszarów ryzyka**

W wyniku przeprowadzonej metody analizy ryzyka, ustalono hierarchię obszarów ryzyka, którą ilustruje tabela.

Spośród przedstawionych powyżej 11 obszarów ryzyka, wybrano obszar o największym ryzyku: Systemy informatyczne.

## **VII. Analiza zadań audytowych**

W 2024 roku audytor wewnętrzny będzie realizował:

- 1) czynności organizacyjne w przedmiocie opracowania procedur audytu wewnętrznego w Sądzie Rejonowym dla Warszawy Pragi-Południe w Warszawie;
- 2) zadanie audytowe w formie zadania zapewniającego – audyt bezpieczeństwa informacji w rozumieniu rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 roku w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. z 2017 roku, poz. 2247, z późn. zm.);
- 3) zadania audytowe, w formie czynności doradczych, których przedmiotem będą uregulowania wewnętrzne określające: zasady, formy oraz tryby funkcjonowania Sądu.

## **VIII. Organizacja i zakres przedmiotowy zadań audytowych wytypowanych do przeprowadzenia w 2024 roku**

Określając ilość zadań do przeprowadzenia w 2024 roku wzięto pod uwagę przede wszystkim:

- 1) stopień ich ważności,
- 2) stan realizacji zaleceń lub rekomendacji audytowych,
- 3) czas niezbędny dla przeprowadzenia zadań audytowych i czynności organizacyjnych,
- 4) czas przeznaczony na szkolenie,
- 5) dostępne zasoby ludzkie i rzeczowe,
- 6) rezerwę czasową na nieprzewidziane działania,
- 7) szacunkowe koszty przeprowadzenia postępowania audytowego.

## **IX. Organizacja pracy w ramach audytu wewnętrznego**

Pracę audytora wewnętrznego zorganizowano w taki sposób aby prace audytorskie pomagały realizować cele i zadania Sądu, zapewniona była współpraca pomiędzy Prezesem, Dyrektorem a audytorem wewnętrznym oraz audytorami zewnętrznymi, zasoby audytu wewnętrznego były wykorzystywane sprawnie i efektywnie.

W celu zapewnienia sprawnego i efektywnego wykorzystania zasobów kadrowych ustalono budżet czasowy, adekwatny do ilości dni roboczych jakimi dysponuje audytor wewnętrzny Sądu w 2024 roku – 1/4 etatu x 251 dni robocze = 251 osobodni, gdzie dzień pracy wynosi 2 godziny, w ramach zadaniowego systemu pracy.

Cykl audytu to iloraz liczby wszystkich obszarów ryzyka oraz liczby obszarów ryzyka wyznaczonych do przeprowadzenia zadań audytowych w 2024 roku.  $(11:1)=11$ . Zatem cyklu audytu wynosi 11.

Plan audytu wewnętrznego na 2024 rok w Sądzie nie przewiduje kontynuowania zadań audytowych z roku poprzedniego. Plan audytu wewnętrznego na 2024 rok w Sądzie nie przewiduje kontynuowania zadań audytowych z roku bieżącego w 2025 roku.



| Lp. | Zadania                                                                                                                      | Liczba osobodni |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1   | Przeprowadzanie zadań audytowych i opracowanie technik przeprowadzania poszczególnych zadań audytowych                       | 150             |
| 2   | Urlop/czas dostępny                                                                                                          | 27/251          |
| 3   | Czynności organizacyjne: procedury audytu, plan i sprawozdawczość                                                            | 64              |
| 4   | Szkolenia i rozwój zawodowy                                                                                                  | 5               |
| 5   | Inne działania, w tym: audyt wewnętrzny poza planem audytu wewnętrznego, zwolnienia lekarskie, ewentualne czynności doradcze | 5               |

#### **X. Potrzeby rzeczowe i kadrowe dla audytu wewnętrznego Sądu**

Realizacja zadań wymaga dysponowania odpowiednimi zasobami kadrowymi i rzeczowymi. W związku z tym niezbędnymi jest aby audytor wewnętrzny Sądu posiadał przede wszystkim zabezpieczone środki finansowe na zakup literatury z zakresu audytu wewnętrznego oraz niezbędne szkolenia.

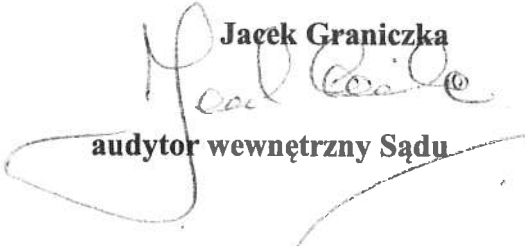
#### **XI. Planowane obszary, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w kolejnych latach**

W oparciu o przeprowadzoną analizę ryzyka ustalono wstępny plan audytu wewnętrznego na lata 2025-2027.

| Lp. | Planowany rok przeprowadzenia audytu wewnętrznego | Obszar ryzyka        |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------|
| 1   | 2025                                              | Kontrola zarządcza   |
| 2   | 2026                                              | Gospodarka finansowa |
| 3   | 2027                                              | Zarządzanie kadrami  |

**Warszawa, dnia 21 grudnia 2023 roku**

**nr zaświadczenia wydanego przez Ministerstwo Finansów RP 1163/2004**

**Jacek Graniczka**  
  
**audytor wewnętrzny Sądu**

Tabela

| Lp. | Obszar działania Sądu                                     | Ryzyko jednostki 60%      |                  |                     |       |                                  | Ocena łączna                          |                     |                    |  |
|-----|-----------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------|-------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------|--|
|     |                                                           | Jakość zarządzania<br>0,4 | Złożoność<br>0,3 | Materialność<br>0,3 | Razem | Priorytet<br>Kierownictwa<br>20% | Termin<br>ostatniego<br>audytu<br>20% | Ryzyko<br>całkowite | Ważność<br>obszaru |  |
| 1   | Organizacja Sądu                                          | 3                         | 2                | 2                   | 2,40  | 2                                | 4                                     | 2,64                | Średnia            |  |
| 2   | Gospodarka finansowa                                      | 3                         | 1                | 3                   | 2,40  | 3                                | 4                                     | 2,84                | Średnia            |  |
| 3   | Gospodarowanie mieniem                                    | 3                         | 1                | 2                   | 2,10  | 2                                | 4                                     | 2,46                | Średnia            |  |
| 4   | Inwestycje i remonty                                      | 3                         | 1                | 2                   | 2,10  | 1                                | 4                                     | 2,26                | Średnia            |  |
| 5   | Zamówienia publiczne                                      | 3                         | 2                | 1                   | 2,10  | 2                                | 4                                     | 2,46                | Średnia            |  |
| 6   | Zarządzanie kadrami                                       | 4                         | 1                | 1                   | 2,20  | 3                                | 4                                     | 2,72                | Średnia            |  |
| 7   | Systemy informatyczne                                     | 3                         | 3                | 1                   | 2,40  | 4                                | 4                                     | 3,04                | Wysoka             |  |
| 8   | Kontrola zarządcza                                        | 3                         | 3                | 1                   | 2,40  | 3                                | 4                                     | 2,84                | Średnia            |  |
| 9   | Wymiar sprawiedliwości                                    | 3                         | 3                | 1                   | 2,40  | 2                                | 4                                     | 2,64                | Średnia            |  |
| 10  | Ochrona prawna                                            | 2                         | 3                | 1                   | 2,00  | 2                                | 4                                     | 2,40                | Średnia            |  |
| 11  | Analizy i sprawozdawczość<br>w zakresie zadań statutowych | 3                         | 3                | 1                   | 2,40  | 2                                | 4                                     | 2,64                | Średnia            |  |

Hand  
Błaszczyk