

# POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

## ROZDZIAŁ I

### Postanowienia ogólne

#### § 1

1. Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko mierzone jest siłą skutku oddziaływania oraz prawdopodobieństwem jego wystąpienia;
- 2) **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć realizowany przez dyrektora szkoły proces, którego celem jest identyfikacja potencjalnych ryzyk, które mogą mieć wpływ na realizację celów i zadań jednostki;
- 3) **mapa ryzyka** – tabela (macierz) odzwierciedlająca ocenę siły oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka w placówce;
- 4) **rejestr ryzyk** – należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyk, a także przyjętą reakcję na ryzyko;
- 5) **dyrektorze szkoły** – należy przez to rozumieć Dyrektora Publicznej Szkoły Podstawowej nr 2 w Rudniku nad Sanem .
- 6) **samodzielne stanowisko** – należy przez to rozumieć głównego księgowego,
- 7) **jednostka** – należy przez to rozumieć Publiczną Szkołę Podstawową nr 2 w Rudniku nad Sanem .

#### § 2.

1. Polityka zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) zakres zadań i obowiązków podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem;
- 2) zasady i tryb identyfikacji ryzyka;
- 3) zasady i tryb dokonywania analizy ryzyka;
- 4) zasady określania właściwej reakcji na ryzyko.

#### § 3.

1. Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie dla wszystkich samodzielnych stanowisk.

#### § 4.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i nie ogranicza się do działań określonych w § 2 ust. 1.

#### § 5.

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań, poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zabezpieczenie się przed jego skutkami. Następuje to poprzez:

- 1) rozpoznanie – czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością placówki i dokonywanie ich pomiaru
- 2) ocenę ryzyka i jego istotności, przy pomocy skali określonej w § 9;
- 3) zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej;
- 4) kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

## **§ 6.**

1. Niezbędnymi warunkami wdrożenia polityki zarządzania ryzykiem są:
  - 1) określenie jasnych, spójnych i zgodnych z misją jednostki celów i zadań;
  - 2) ustalenie mierzalnych wskaźników realizacji wyznaczonych celów i zadań;
  - 3) określenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla wyznaczonych celów i zadań;
  - 4) prowadzenie bieżącego monitoringu realizacji celów i zadań;
  - 5) prowadzenie analizy poprawności i stosowania mechanizmów kontroli zarządczej.

## **ROZDZIAŁ II**

### Zakresy zadań i obowiązków

## **§ 7.**

1. Za realizację polityki zarządzania ryzykiem odpowiada Dyrektor szkoły poprzez:
  - 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem;
  - 2) nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem;
  - 3) wyznaczanie poziomu akceptowalnego dla każdego ryzyka;
  - 4) podejmowanie decyzji dotyczących sposobu reakcji na poszczególne ryzyka.
2. Pracownicy na samodzielnych stanowiskach odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:
  - 1) identyfikację ryzyk związanych z realizacją przydzielonych zadań;
  - 2) wskazywanie właścicieli zidentyfikowanych ryzyk;
  - 3) przeprowadzanie analizy zidentyfikowanego ryzyka;
  - 4) proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk;
  - 5) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka.
3. Pracownicy wymienieni w ust.2 są zobowiązani do współpracy z dyrektorem szkoły.

## **ROZDZIAŁ III**

### Identyfikacja ryzyka

## **§ 8.**

1. Identyfikacja ryzyk prowadzona jest na poziomie jednostki i na poziomie poszczególnych samodzielnych stanowisk pracy.
2. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się raz w ciągu roku kalendarzowego, nie później niż w ostatnim dniu roboczym listopada.

3. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk według obszarów wrażliwych, określonych w załączniku nr 1 do Polityki Zarządzania Ryzykiem.

4. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki je kształtujące.

Ze względu na ich źródło ryzyka dzielą się na:

1) zewnętrzne –rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;

2) wewnętrzne –ryzyko to obejmuje działania wewnętrzne placówki i może być zarządzane wewnątrz jednostki.

5. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmuje się w rejestrze, stanowiącym załącznik nr 2 do Polityki Zarządzania Ryzykiem

6. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka ustala się jego właściciela.

7. Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania swojemu bezpośredniemu przełożonemu ryzyk zidentyfikowanych podczas wykonywania przydzielonych zadań.

## **ROZDZIAŁ IV**

### **Analiza ryzyka**

#### **§ 9.**

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności na osiągnięcie celów i zadań. Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych skutków.

2. Każde ryzyko jest oceniane pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia (p) i skutku oddziaływania(s).

3. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka, która stanowi macierz prawdopodobieństwo -skutek.-załącznik nr 3 do Polityki Zarządzania Ryzykiem.

4. Mapa ryzyka definiuje ryzyka na :

1) niskie o wartości 4 i mniejszej;

2) średnie o wartości powyżej 4 i mniejszej niż 15;

3) wysokie –o wartości powyżej 15.

5. Przy ocenie prawdopodobnych skutków wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 5, gdzie;

1) 1 –oznacza skutek nieznaczny,

2) 2 –oznacza skutek mały,

3) 3 –oznacza skutek średni,

4) 4 –oznacza skutek poważny,

5) 5 –oznacza skutek katastrofalny

6. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 5, gdzie:

1) 1 –oznacza prawdopodobieństwo bardzo małe ( 0-20 %),

2) 2 –oznacza prawdopodobieństwo małe ( 21 -40%),

3) 3 –oznacza prawdopodobieństwo średnie ( 41-60 %),

4) 4 –oznacza prawdopodobieństwo duże ( 61 -80 %),

5) 5 –oznacza prawdopodobieństwo bardzo duże ( 81 -100 %).

7. Wskaźniki do punktacji oceny prawdopodobieństwa i skutków ryzyka określa załącznik nr 4.

## **ROZDZIAŁ V**

### **Reakcja na ryzyko**

#### **§ 10**

1. Dla każdego istotnego zidentyfikowanego ryzyka właściciel ryzyka wskazuje optymalną reakcję. Przyjmuje się niżej wymienione reakcje na ryzyko:

1) tolerowanie –będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekraczać jego potencjalne korzyści, zdolności do skutecznego przeciwdziałania są ograniczone lub wykraczające poza decyzje i działania wewnętrzne;

2) przeniesienie–dotyczyć to będzie kategorii ryzyk w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenie lub zlecenie usług na zewnątrz;

3) wycofanie się–dotyczyć to będzie grupy ryzyk, dla których mimo podejmowanych działań nie udało się zmniejszyć ich istotności do akceptowanego poziomu;

4) przeciwdziałanie–dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do ich likwidacji, lub znacznego ograniczenia.

## ROZDZIAŁ VI

Postanowienia końcowe.

### § 11

1. Strategia zarządzania ryzykiem obowiązuje od 25 maja 2018 roku.
2. Pracownicy szkoły obowiązani są do systematycznej analizy wystąpienia ryzyk na stanowiskach pracy i zgłaszania ich dyrektorowi szkoły

.....  
/dyrektor szkoły/

Załączniki do polityki Zarządzania Ryzykiem:

1. Wrażliwe obszary działania jednostki –załącznik 1.
2. Rejestr ryzyk –wzór dokumentu –załącznik 2.
3. Mapa ryzyka –wzór dokumentu –załącznik 3.
4. Wskaźniki do szacowania prawdopodobieństwa i skutków –załącznik 4.

WYKAZ OBSZARÓW RYZYKA W PUBLICZNEJ SZKOLE PODTSAWOWEJ NR 2  
W RUDNIKU NAD SANEM

1. Działalność dydaktyczna i wychowawcza
2. Obsługa finansowo-księgową
3. Organizacja i zarządzanie kadrami
4. Dbalność o bezpieczeństwo uczniów
5. Zamówienia publiczne
6. Usługi zewnętrzne i ich jakość
7. Bezpieczeństwo systemów informatycznych
8. Zdarzenia losowe- pożar, powódź, zalanie, awaria.



**Arkusz identyfikacji, metody przeciwdziałania ryzyku dla Publicznej Szkoły Podstawowej nr 2 w Rudniku nad Sanem**

Lp.	Obszary występowania ryzyka	Ocena ryzyka przed podjęciem działań profilaktycznych			Działania profilaktyczne mające na celu wyeliminowanie lub zmniejszenie ryzyka	Ocena ryzyka po podjęciu działań profilaktycznych		
		Prawdopodobieństwo	Skutki	Istotność ryzyka		Prawdopodobieństwo	Skutki	Istotność ryzyka
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Działalność dydaktyczna i wychowawcza	4	4	16 ryzyko poważne	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	2	4	8 Ryzyko umiarkowane
2	Obsługa finansowo-księgową	3	4	12 ryzyko umiarkowane	1. Ustalenie procedur dokonywania wydatków ze środków publicznych oraz regulaminu rachunkowości, 2. Bieżący nadzór nad dokonywaniem wydatków	1	4	4 ryzyko nieznaczące
3	Organizacja i zarządzanie kadrami	3	3	9 ryzyko umiarkowane	1. Wprowadzenie Instrukcji kancelaryjnej 2. Polityka bezpieczeństwa wraz z instrukcją zarządzania systemami informatycznymi 3. Ochrona zasobów	1	3	3 ryzyko nieznaczące
4	Dbalność o bezpieczeństwo uczniów	2	3	6 ryzyko umiarkowane	1. Regulamin wycieczek 2. Kontrola stanu wyposażenia sal 3. kontrola stanu zabawek	1	3	3 ryzyko nieznaczące
5	Zamówienia publiczne	4	4	16 ryzyko	1. Szkolenia z zakresu zamówień publicznych 2. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych z	1	4	4 ryzyko



				poważne	zakresu prawa zamówień publicznych			umiarkowane
6	Usługi zewnętrzne i ich jakość	3	2	6 ryzyko umiarkowane	1. Komisyjny odbiór wykonywanych prac 2. Zapewnienie zapisu w umowach o usuwaniu usterek 3. Bieżąca kontrola prac	1	21	2 ryzyko nieznaczne
7	Bezpieczeństwo systemów informatycznych	3	3	9 ryzyko umiarkowane	1. Zapewnienie aktualizacji oprogramowania antywirusowego, 2. Zapewnienie legalności wykorzystywanego oprogramowania, 3. Opracowanie regulaminu korzystania z pracowni komputerowej,	1	3	3 ryzyko nieznaczne
8	Zdarzenia losowe- pożar, powódź, zalanie, awaria	3	3	9 ryzyko umiarkowane	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	1	3	3 ryzyko nieznaczne



## MAPA RYZYKA

(Ocena istotności ryzyka)

SKUTEK	Katastrofalny	5				
	Poważny	4				
	Średni	3				
	Mały	2				
	Nieznacznym	1				
			1	2	3	4

b. małe  
0-20%Małe  
21-40%Średnie  
41-60%Duże  
61-80%B. Duże  
81-100%

PRAWDOPODOBIENSTWO

## WYTYCZNE DO OCENY PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA I SIŁY ODDZIAŁYWANIA RYZYKA

Skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Skala znaczenia ryzyka (oddziaływanie -skutek)

Opis prawdopodobieństwa wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Opis oddziaływania (skutków)	Oszacowane ryzyko
<p>Ryzyko nie występuje lub może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach.</p> <p>Obszar działania / proces nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko.</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z jednym bądź dwoma komórkami organizacyjnymi</p> <p>.Dany obszar działania / proces funkcjonuje powyżej roku od wprowadzenia zmian technologicznych, organizacyjnych i kadrowych.</p> <p>Oceniany obszar / proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi.</p>	1 Bardzo małe	<p>Organizacyjne: Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa. Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p> <p>Finansowe: Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów -bądź nieznaczne do 1 000 zł.</p>	1 nieznaczne
<p>Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi</p> <p>.Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z małą (ograniczoną) liczbą komórek organizacyjnych.</p> <p>W ostatnim okresie (np. 1 rok) obszar / proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone</p> <p>.Obszar / proces w małym zakresie objęty regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom.</p> <p>Niepożądane zakłócenia mogą powodować utrudnienia w realizacji zadań.</p> <p>Potencjalne zakłócenia wykonywania zadań nie mają wpływu na realizację celów.</p>	2 małe	<p>Organizacyjne: Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: &gt;1 000 do 5 000 zł</p>	2 małe
<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat).Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z innymi komórkami, bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym, technologicznym i kadrowym.</p> <p>Obszar / proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim okresie zmianom.</p> <p>Może dotyczyć zadań o istotnym znaczeniu dla celów działalności</p>	3 średnie	<p>Organizacyjne: Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy.</p> <p>Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe:&gt; 5 000 do 10 000 zł</p>	3 średnie

<p>Istnieje duże prawdopodobieństwo na wystąpienie ryzyka w ciągu najbliższego okresu od roku do trzech lat.</p> <p>Obszar / proces wymaga współpracy z innymi komórkami bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych.</p> <p>Obszar / proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych). Zagrożenia mogą wywierać istotny wpływ na obszary działalności / procesy, mogą odnosić się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.</p>	<p>4 duże</p>	<p>Organizacyjne: Średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Brak szczegółowych procedur dla prowadzonych procesów.</p> <p>Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do nie wykonania celów cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: &gt; 10 000 do 50 000 zł.</p>	<p>4 poważne</p>
<p>Ryzyko z pewnością wystąpi w ciągu najbliższego roku.</p> <p>Obszar / proces związany jest z działalnością większej liczby komórek organizacyjnych, wymaga współpracy z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnymi kadrowym / obszar podlega częstym zmianom tego typu / obszar jest w trakcie zmian.</p> <p>Obszar działania / proces uregulowany jest dużą liczbą regulacji prawnych (wewnętrznych i zewnętrznych). Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności / obszarów generujących ryzyko</p>	<p>5 bardzo duże</p>	<p>Organizacyjne: Poważna niezgodność z przepisami prawa.</p> <p>Brak procedur dla danego procesu.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów.</p> <p>Brak osiągnięcia kluczowych celów.</p> <p>Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie utratą dobrego wizerunku.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p> <p>Finansowe: &gt; 50 000 zł, utrata znacznego majątku.</p>	<p>5 katastrofalne</p>