

# **POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

## **W SZKOLE PODSTAWOWEJ NR 2**

### **W KROŚNIE ODRZAŃSKIM**

# **POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

## **ROZDZIAŁ I Postanowienia ogólne**

**§ 1.1.** Ilekcioć 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) dyrektor szkoły – należy przez to rozumieć Dyrektora Szkoły Podstawowej nr 2 w Krośnie Odrzańskim;
- 6) samodzielne stanowisko (jednostka organizacyjna) – należy przez to rozumieć głównego księgowego, sekretarza szkoły (dział kadr i administracyjny);
- 7) jednostka – należy przez to rozumieć Szkołę Podstawową nr 2 w Krośnie Odrzańskim.

**§ 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 określenia właściwej reakcji na ryzyko.

**§ 3.1.** Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie dla wszystkich samodzielnych stanowisk (do wszystkich komórek organizacyjnych).

**§ 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 (kierownicy komórek organizacyjnych) 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 stanowiska pracy (komórek

---

organizacyjnych).

2. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się dwukrotnie w ciągu roku kalendarzowego tj. nie później niż w ostatnim dniu roboczym stycznia i 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 i skutku oddziaływania.
  3. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka, którą 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.
- 8.** Dyrektor szkoły oznacza poziom akceptowalny dla danego ryzyka – oznacza go ukośnymi zakreszeniami w mapach opracowanych na dany rok kalendarzowy.

## **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, z 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 grypy 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 1 stycznia 2010 roku .
- 2.** Pracownicy szkoły obowiązani są do systematycznej analizy wystąpienia ryzyk na stanowiskach pracy i zgłaszania ich dyrektorowi szkoły.

.....  
/dyrektor szkoły/

---

**Załącznik 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 SZKOLE PODSTAWOWEJ NR 2 W KROŚNIE ODRZAŃSKIM**

1. Obsługa finansowo- księgową.
  2. Obsługa kadrowa.
  3. Administracja.
  4. Obsługa prawna.
  5. Bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo uczniów.
  6. Realizacja zadań statutowych szkoły, w tym realizacja podstaw programowych.
  7. Zagrożenia epidemiologiczne.
  8. Usługi zewnętrzne i ich jakość.
  9. Bezpieczeństwo systemów informatycznych.
  10. Ochrona mienia.
  11. Zdarzenia losowe – pożar, powódź, zalanie, awarie.
-





**MAPA RYZYKA**  
(Ocena istotności ryzyka)

<b>SKUTEK</b>	katastrofalny	5						
	poważny	4				○	○	
	średni	3			○	○		
	mały	2						
	nieznaczny	1						
			1	2	3	4	5	
		b. małe 0-20%	małe 21-40%	średnie 41-60%	duże 61-80%	b. duże 81-100%		
		<b>PRAWDOPODOBIEŃSTWO</b>						

## 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>	<b>1</b> Bardzo małe	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa.</p> <p>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:</p> <p>Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów - bądź nieznaczne do 1 000 zł.</p>	<b>1</b> 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. Potencjalne zakłócenia wykonywania zadań nie mają wpływu na realizację celów.</p>	<b>2</b> małe	<p>Organizacyjne:</p> <p>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:</p> <p>&gt;1 000 do 5 000 zł</p>	<b>2</b> małe
<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat).</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach</p>	<b>3</b> średnie	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z</p>	<b>3</b> średnie

<p>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>		<p>postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy. 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>	
<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).</p> <p>Zagrożenia mogą wywierać istotny wpływ na obszary działalności / procesy, mogą odnosić się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.</p>	<p><b>4</b> 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><b>4</b> 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, organizacyjnym i 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).</p> <p>Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności / obszarów generujących</p>	<p><b>5</b> 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. 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</p>	<p><b>5</b> katastrofalne</p>

ryzyko.		ludzi. Finansowe: > 50 000 zł, utrata znacznego majątku.	
---------	--	--	--