

INSTRUKCJA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

W ZESPOLE SZKÓŁ OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH

W WĄBRZEŹNIE

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.

§ 2.1. Instrukcja 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. Instrukcja 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,
- 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 instrukcji 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 instrukcji 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.

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 dwukrotnie w ciągu roku szkolnego, tj. w każdym semestrze.

3. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk według obszarów wrażliwych, określonych we wzorze nr 1 do Instrukcji 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 wzór nr 2 do Instrukcji 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. Wskaźniki do punktacji oceny prawdopodobieństwa i skutków ryzyka określa wzór nr 3 do Instrukcji zarządzania ryzykiem.

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

4) przeciwdziałanie – dotyczy 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. Instrukcja zarządzania ryzykiem obowiązuje od 11 stycznia 2017 r.

2. Pracownicy szkoły obowiązani są do systematycznej analizy wystąpienia ryzyk na swoich stanowiskach pracy i zgłaszania ich Dyrektorowi Szkoły.

Wzory:

1. Wykaz obszarów ryzyka – wzór nr 1

2. Rejestr ryzyk – wzór nr 2

3. Wytoczne do oceny prawdopodobieństwa i siły oddziaływania ryzyka – wzór nr 3

WYKAZ OBSZARÓW RYZYKA
W ZESPOLE SZKÓŁ OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH
W WĄBRZEŹNIE

Poniższy wykaz przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł przyczyn oraz skutków. Wykaz nie stanowi zamkniętego katalogu możliwych ryzyk.

OBSZARY RYZYKA	
KATEGORIA	ŹRÓDŁO PRZYCZYN, SKUTKI
I. FINANSE	
1. Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
2. Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
3. Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, zalania itp.
4. Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych jednostkom nadzorowanym, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
5. Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem, np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
II. ZASOBY	
1. Personel	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych.
2. BHP	Związane ze zdrowiem uczniów, nauczycieli i pracowników oraz wypadkami przy pracy.
III. DZIAŁALNOŚĆ	
1. Regulacji wewnętrznych	Związane z komplementarnym wdrożeniem regulacji wewnętrznych.
2. Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku

	formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
3. Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
4. Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
5. Wizerunku	Związane z wizerunkiem szkoły, np. ryzyko negatywnych opinii o działalności szkoły.
6. Systemów informatycznych	Związane z używanymi w szkole systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych.
IV. ZEWNĘTRZNE	
1. Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
2. Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. inflacja, kursy walut.
3. Środowiska prawnego	Związane ze zmianami prawa, niejednorodną wykładnią prawa i niejednorodnym orzecnictwem.
V. OŚWIATA	
1. Egzaminy zewnętrzne	Związane z niezadawalającymi wynikami egzaminów maturalnych (końcowych oraz próbnych) określonych na podstawie analizy porównawczej w stosunku do średniej dla liceów ogólnokształcących oraz analizy EWD.
2. Wyniki klasyfikacji	Związane z niezadawalającymi, niskimi wynikami klasyfikacji śródrocznej i rocznej uczniów.
3. Niska frekwencja	Związane z niską frekwencją śródroczną i końcowo roczną.
4. Realizacja podstawy programowej	Związane z planowym i terminowym realizowaniem podstawy programowej kształcenia ogólnego.
5. Losy absolwentów	Związane z niezadawalającą rekrutacją absolwentów szkoły na studia wyższe w aspekcie ilościowym i jakościowym.
6. Plan nadzoru pedagogicznego	Związane z niepełną realizacją planu nadzoru pedagogicznego przez dyrektora.
7. Zagrożenia wychowawcze	Związane z uczniem niewłaściwie wypełniającym obowiązek szkolny, agresywnie zachowującym się.
8. Zjawiska o charakterze patologicznym	Związane z uczniem jako ofiarą przemocy, nauczycielem jako ofiarą przemocy, uczniem sięgającym po środki psychoaktywne

	podczas pobytu w szkole: na zajęciach lekcyjnych, pozalekcyjnych, dyskotekach, wycieczkach.
9. Wielkość naboru do klas pierwszych	Związane z rekrutacją uczniów do klas pierwszych.

**REJESTR RYZYK
W ZESPOLE SZKÓŁ OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH
W WĄBRZEŹNIE**

RYZIKO							PRZECIWDZIAŁANIE RYZIKU
Lp.	Cel /zadanie	Czynniki ryzyka, które mogą utrudnić realizację celów	Obszar ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka P (1-5)	Skutki ryzyka S (1-5)	Istotność ryzyka (iloczyn PxS)	Planowana reakcja na ryzyko
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

Data sporządzenia

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej

WYTYCZNE DO OCENY PRAWDOPODOBIENSTWA

I SIŁY ODDZIAŁYWANIA RYZYKA

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>	<p>1</p> <p>Bardzo małe</p>	<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>	<p>1</p> <p>nieznaczne</p>
<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</p>	<p>2</p> <p>małe</p>	<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</p>	<p>2</p> <p>małe</p>

<p>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>		<p>ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: > 1 000 do 5 000 zł.</p>	
<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat).</p> <p>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>	<p>3 średnie</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z 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: > 5 000 do 10 000 zł.</p>	<p>3 średnie</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,</p>	<p>4 duże</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>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</p>	<p>4 poważne</p>

<p>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>(stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: > 10 000 do 50 000 zł.</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 ryzyko.</p>	<p>5</p> <p>Bardzo duże</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>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 ludzi.</p> <p>Finansowe: > 50 000 zł.</p>	<p>5</p> <p>katastrofalne</p>