

**ZARZĄDZENIE NR 8/2018/2019**  
**Dyrektora Szkoły Podstawowej w Nakli**  
**z dnia 2 kwietnia 2019 r.**

**w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Szkole Podstawowej w Nakli**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt. 3 w nawiązaniu do art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm). zarządzam, co następuje:

**§ 1**

Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Szkole w brzmieniu stanowiącym załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka stanowią załącznik Nr 2 do niniejszego zarządzenia.

**§ 3**

Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik Nr 3 do niniejszego zarządzenia.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wprowadzenia.

**DYREKTOR SZKOŁY**

  
**mgr inż. Jan Pyrcza**

## **Procedura zarządzania ryzykiem**

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Szkoły w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

### **Glosariusz**

#### **§ 1**

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
- 2) oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 3) prawdopodobieństwo – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia w okresie jednego roku ,
- 4) proces – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy,
- 5) rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 6) ryzyko – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 7) system kontroli zarządczej – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez kierownictwo, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,

- 8) ocena ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 9) zarządzanie ryzykiem – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie,

### **Cele zarządzania ryzykiem**

#### **§ 2**

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Szkole ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągania celów i realizacji zadań Szkoły.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Szkoły jest:
  - 1) poprawa jakości wykonywanych zadań,
  - 2) efektywne zarządzanie szkołą poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
  - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
  - 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
  - 5) efektywne wykorzystanie zasobów szkoły,
  - 6) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka.

#### **§ 3**

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla Dyrektora szkoły.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

### **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem**

#### **§ 4**

Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich pracowników zatrudnionych w szkole.

## **Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem**

### **§ 5**

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie odpowiada Dyrektor poprzez:
  - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - 2) zdefiniowanie celów i zadań,
  - 3) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów i zadań, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności (procesów),
  - 4) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
  - 5) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
  - 6) projektowanie działań zaradczych.
2. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka mogą być włączani inni pracownicy szkoły.

### **§ 6**

Dyrektor szkoły może, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

## **Identyfikacja i analiza ryzyka**

### **§ 8**

1. Identyfikacja i analiza ryzyka dokonywana jest dla wszystkich istotnych celów i zadań.
2. Analiza ryzyka obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie szkoły,
  - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
  - 3) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
  - 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym,

- 5) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
- 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.

## **§ 9**

1. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka.
2. Pracownicy Szkoły mają obowiązek zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.

## **§ 10**

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Szkołę założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie Szkoły jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczące oddziaływanie) a 5 bardzo dużą istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik Nr 3 do procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5 gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 5 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik Nr. 3 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
7. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej wpływu.
8. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

## **Zarządzanie ryzykiem**

### **§ 11**

Dyrektor wyznacza akceptowany poziom ryzyka, odrębnie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji szkoły, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

### **§ 12**

1. W stosunku do każdego ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. W szkole przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
  - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieje obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
  - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację,
  - 3) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych),
  - 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

### **§ 13**

1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
  - 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
  - 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
  - 4) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
  - 5) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco podejmowane są działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

## **Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem**

### **§ 14**

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem odbywa się poprzez wypełnienie rejestru ryzyka, według wzoru stanowiącego załącznik procedury zarządzania ryzykiem.

## **Monitorowanie ryzyka**

### **§ 15**

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem odbywa się raz na rok do końca września, poprzez odpowiednią aktualizację rejestru ryzyka.

### **§ 16**

Wszyscy pracownicy szkoły zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

**DYREKTOR SZKOŁY**

  
mgr inż. Jan Pyrcza

## **Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka**

Miarami oceny ryzyka są:

1. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia
2. Oddziaływanie (skutki) na realizowane zadania

Ad. 1.

1. Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali prawdopodobieństwa:

- 1) dotychczasowe doświadczenia – częstość występowania danego zdarzenia (np. w okresie rocznym, dłuższym),
- 2) duża liczba i intensywność działań podejmowanych w ramach procesu – np. obliczenia dokonywane pod presją czasu, przygotowywanie sprawozdań i raportów, wzrost intensywności pracy w pewnych okresach,
- 3) liczba pracowników zaangażowanych w realizację zadań w danym obszarze, procesie – potrzeba współdziałania, współpracy, przepływu informacji,
- 4) zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstość, zakres, istotność),
- 5) poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia).

2. Ocenę ryzyka co do prawdopodobieństwa wystąpienia wyraża się w skali od 1 – 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Ad. 2.

1. Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali skutków:

- 1) skala potencjalnych strat finansowych (dodatkowych kosztów), zobowiązań finansowych,
- 2) wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie,
- 3) odpowiedzialność prawna, niezgodność z przepisami prawa, z postanowieniami umów, istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces,
- 4) skala zakłóceń organizacyjnych – wpływ na możliwość realizacji celów i zadań, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemu niezbędnych do wykonywania podstawowych celów,



- 5) wpływ na wizerunek Szkoły,
  - 6) stosowane (bądź nie) mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność.
2. Ocenę ryzyka co do skutków jego wystąpienia wyraża się w skali od 1 – 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

**DYREKTOR SZKOŁY**



*mgr inż. Jan Pyrcza*

**Punktowa tabela oddziaływania.**

Opis oddziaływania (skutków)	Oszacowane ryzyko
<p>Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa.</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku szkoły.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>	<p>1</p> <p>niskie / nieznaczne</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>2</p> <p>małe</p>
<p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy szkoły. 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>3</p> <p>średnie</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 (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p>	<p>4</p> <p>wysokie / poważne</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 związane z utratą dobrego wizerunku – negatywny wpływ na wizerunek.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa uczniów lub pracowników.</p>	<p>5</p> <p>bardzo wysokie</p>

**Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

**DYREKTOR SZKOŁY**

*[Podpis]*  
mgr inż. Jan Pyrcza