

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1.

1. Zarządzanie ryzykiem jest elementem łączącym kontrolę zarządczą z audytem wewnętrznym. Należy dążyć do minimalizacji ryzyka w funkcjonowaniu każdej samorządowej organizacji. Podstawowe definicje z tym związane można sformułować w następujący sposób:

- 1) Ryzyko – jest to prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania i może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu (albo zadania lub projektu). Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo urata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż było to możliwe). Odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych;
- 2) Analiza ryzyka – jest to proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
- 3) Zarządzanie ryzykiem, - jest to system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania;
- 4) Obszar ryzyka – oznacza każdy obszar działania Jednostki (zadanie, proces, zagadnienie, problem itd.) , w którym może zaistnieć ryzyko.;
- 5) Czynniki ryzyka są to cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu.

§ 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.

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

§ 4.

Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań, poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zabezpieczanie 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.

§ 5.

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

§ 6.

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

§ 7 .

1. W terminie nie później niż do 30 grudnia dyrektor sporządza identyfikację ryzyka zgodnie z załącznikiem nr 2.
2. Pracownicy odpowiedzialni za funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki przekazują każdorazowo nowo zidentyfikowane ryzyko dyrektorowi szkoły.
3. Niezależnie od obowiązku dokonywania rocznej analizy ryzyka, pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych zobowiązani są zachować szczególną uwagę i analizować wszystkie ewentualne zmiany ryzyka w ciągu roku.
4. Pracownicy odpowiedzialni za funkcjonowanie poszczególnych komórek, w oparciu o swoją wiedzę oraz zgromadzone materiały, dokonują analizy ryzyka dla swojego obszaru działania, ocenę szans i zagrożeń. Oceny ryzyka należy dokonywać w oparciu o ocenę z okresu poprzedniego, przy uwzględnieniu zmieniających się warunków a co za tym idzie pojawienia się nowych szans i zagrożeń.
5. Oceny wpływu oraz prawdopodobieństwa należy dokonać w oparciu o wskaźniki do szacowania podobieństwa i skutków (załącznik nr 3)
6. Istotność (I) ryzyka stanowi iloczyn wpływu (W) i prawdopodobieństwa (P) ryzyka.

$$I = W \times P$$

7. Oceny ryzyka (w skali 1 do 3) dokonujemy w oparciu o macierz (załącznik nr 4).
8. Kolumnę nr 8 (załącznik nr 2) wypełniamy wówczas, gdy istotność ryzyka wynosi 6 i powyżej.
9. Tabela dot. ryzyka stanowi jednocześnie rejestr ryzyka dla jednostki. Tabela ta może być w ciągu roku uzupełniona o nowo zidentyfikowane ryzyka.

ROZDZIAŁ IV

Analiza ryzyka

§ 8.

1. Celem analizy ryzyka jest określenie i oszacowanie prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia danego (niepożądanego) zdarzenia.
2. Analiza ryzyka to określone działania skierowane na obniżenie wpływu ryzyka na funkcjonowanie danego podmiotu i podejmowanie odpowiednich środków przeciwdziałania i minimalizacji ryzyka. Pozwala na określenie poziomu ryzyka w sposób jakościowy i ilościowy, dzięki czemu mogą zostać przeprowadzane działania zapobiegawcze lub działania polegające na jego eliminacji.
3. Analiza ryzyka jest jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem. Wyróżnia się kilka rodzajów podejścia do analizy:
 - 1) Podejście podstawowego poziomu - zastosowanie standardowych zabezpieczeń.
 - 2) Podejście nieformalne - oparte na wiedzy i doświadczeniu ekspertów,
 - 3) Szczegółowa analiza ryzyka - z wykorzystaniem technik analizy ryzyka,
 - 4) Podejście mieszane.
4. Oceny ryzyka można dokonywać na poziomie całej organizacji lub dla wybranego obszaru albo procesu. Potencjalnie czynników ryzyka dla analizowanego obiektu może być bardzo wiele, dlatego ważne jest odszukanie ryzyka źródłowego, które stanowi kluczową przyczynę możliwych w przyszłości problemów. Właściwa identyfikacja pozwala na podjęcie działań, które mają za cel przeciwdziałanie wystąpieniu niepożądanych dla organizacji zjawisk. Ryzyko może być osłabione przez silne środowisko kontrolne, które nadaje ton całej organizacji, wpływając na świadomość jej pracowników. Dlatego nadrzędnym celem procesu analizy ryzyka jest **podział ryzyka na istotne i nieistotne**. Ryzyka są istotne wtedy, gdy mogą negatywnie wpłynąć na poziom realizacji celów organizacji, dlatego powinny one być objęte priorytetem

ROZDZIAŁ V

Reakcja na ryzyko

§ 9.

1. Po dokonaniu analizy ryzyka należy dokonać hierarchizacji ryzyka w oparciu o tabelę z załącznika nr 2.
2. Hierarchizacji ryzyka dokonujemy z wykorzystaniem macierzy (załącznik nr 4). Po otrzymaniu wyników, podejmujemy następujące działania:
 - 1) Wynik (1) – nie ma potrzeby podejmowania działań związanych z ryzykiem ponieważ ryzyko mieści się na poziomie akceptowalnym.
 - 2) Wynik (2) – należy podjąć działania mające na celu zmniejszenie ryzyka, opracowanie sposobu "bezpiecznego działania", przeniesienie ryzyka.
 - 3) Wynik (3) – opracowanie planu awaryjnego, podjęcie działań mających na celu zmniejszenie ryzyka, rozważenie wycofania się z szczególnie niebezpiecznych działań, rozważenie możliwości wprowadzenia działania alternatywnego, przeniesienie ryzyka (ubezpieczenie).

ROZDZIAŁ VI

Postanowienia końcowe

§ 11.

1. Strategia zarządzania ryzykiem obowiązuje od 15 grudnia 2017 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
2. Rejestr ryzyk – wzór dokumentu
3. Mapa ryzyka – wzór dokumentu
4. Wskaźniki do szacowania prawdopodobieństwa i skutków

WRAŻLIWE OBSZARY DZIAŁANIA JEDNOSTKI:

1. Działalność dydaktyczna, wychowawcza i opiekuńcza.
2. Organizacja prawna szkoły.
3. Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.
4. Bezpieczeństwo, ochrona przed zagrożeniem.
5. Gospodarowanie finansami i mieniem, z uwzględnieniem ZFŚS.

REJESTR RYZYK

Ryzyko								Przeciwdziałanie ryzku
l.p	Obszar ryzyka	Ce/zadanie	Próg satysfakcji / zakładany wynik	Zidentyfikowane ryzyko	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność	Planowana metoda przeciwdziałania

WSKAŹNIKI DO SZACOWANIA PODOBIENSTWA I SKUTKÓW

Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Katastrofalny(5)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Poważny (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni(3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Szkoły. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Marginalny (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Szkoły. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać utrudniony proces przywracania stanu poprzedniego.

Nieistotny (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Szkoły. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
----------------	---

Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ryzyka.

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wystąpienie niemal pewne (5)	Istnieje pewność, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
Wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia (4)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkukrotnie w ciągu roku.
Ujawniające się okazjonalnie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie kilkukrotnie w ciągu roku
Względnie mała możliwość wystąpienia (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkukrotnie w ciągu roku
Wystąpienie jest niemal nieprawdopodobne (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem może zdarzyć się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku

Macierz ryzyka - wzór

(oś pionowa – prawdopodobieństwo, oś pozioma wpływ)

5.					
4.					
3.		3.8.,			
2.	2.2.,	1.1., 1.7., 1.10., 2.1., 5.1.,	4.5.,	1.11.,	4.4.,
1.	1.2., 1.4., 1.5., 1.9., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 5.2., 5.3., 5.4., 5.6.,	1.3., 1.6., 2.3., 4.1., 4.2., 4.3., 5.5., 5.7.	1.8., 3.7.,		
	1.	2.	3.	4.	5.

Istotność stanowi iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu.

Skala istotności od 1 do 25.

Ryzyko jest określane w skali od 1 do 3.

1 – niskie – kolor zielony w tabeli – istotność od 1-5

2 – średnie – kolor żółty – istotność od 6-16

3 – wysokie – kolor czerwony – istotność od 17-25