

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

w Szkole Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach

POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1. Ilekroć w niniejszej Procedurze jest mowa o:

- **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;
- **Zarządzaniu ryzykiem-** należy przez to rozumieć skoordynowane działania, podejmowane zarówno przez Dyrektora Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach jak i pracowników Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- **Mapie ryzyka-** tabela (macierz) odzwierciedlająca ocenę siły oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka w Szkole;
- **Rejestrze ryzyka-** należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyka, a także przyjętą reakcję na ryzyko;
- **Dyrektorze-** należy przez to rozumieć Dyrektora Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach ;
- **Pracowniku-** należy przez to rozumieć pracowników Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach ;
- **Jednostce, Zespole-** należy przez to rozumieć Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach.

§ 2. Dyrektor wprowadza system zarządzania ryzykiem, a tym samym zapewnia:

- wsparcie dla realizacji celów Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach, poprzez identyfikację ryzyka mogących wpłynąć negatywnie na realizację celów i odpowiednią reakcję na zidentyfikowane ryzyka oraz identyfikacje możliwości rozwoju i poprawy uzyskiwanych wyników;
- położenie większego nacisku Kierownictwa na sprawy faktycznie istotne;
- skrócenie czasu reakcji Kierownictwa na sprawy kryzysowe;
- szybsze i skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia;
- ograniczenie ilości negatywnych zdarzeń mających wpływ na organizację;
- skoncentrowanie działań na poprawne wykonywanie właściwych zadań;
- zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia planowanych zmian;
- racjonalniejsze wykorzystanie zasobów;
- świadome podejmowanie ryzyka i decyzji;
- zwiększenie zaufania społeczeństwa do działania Szkoły.
-

§ 3. Procedura zarządzania ryzykiem obejmuje:

- zakres zadań i obowiązków oraz odpowiedzialność osób uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem;
- zasady i tryb identyfikacji ryzyka;
- metody identyfikacji ryzyka;
- zasady i tryb dokonywania analizy ryzyka;
- zasady określania właściwej reakcji na ryzyko.

§ 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:

- rozpoznanie- czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyka, które wiążą się z działalnością Szkoły i dokonywanie ich pomiaru;
- ocenę ryzyka i jego istotność;
- zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań;

- kontrola 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 procedury zarządzania ryzykiem są:

- określenie jasnych, spójnych i zgodnych z misją jednostki celów i zadań;
- ustalenie mierzalnych wskaźników realizacji wyznaczonych celów i zadań;
- określenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla wyznaczonych celów i zadań;
- prowadzenie bieżącego monitoringu realizacji celów i zadań;
- prowadzenie analizy poprawności i stosowania mechanizmów kontroli zarządczej.

ZAKRES ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW ORAZ ODPOWIEDZIALNOŚĆ PODMIOTÓW UCZESTNICZĄCYCH W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 6. 1. Dyrektor zgodnie z art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. Z 2013r. poz. 885 z późn. zm.), odpowiedzialny jest za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, musi dążyć do stworzenia skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem.

2. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie dla wszystkich pracowników Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach.

3. Za realizację Procedury zarządzania ryzykiem odpowiada Dyrektor oraz osoby podejmujące decyzje wynikające z zakresu obowiązków lub posiadanego pełnomocnictwa poprzez:

- kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem;
- nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem;
- wyznaczanie poziomu akceptowalnego dla każdego ryzyka;
- podejmowanie decyzji dotyczących sposobu reakcji na poszczególne ryzyka.

4. Pracownicy odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:

- identyfikację ryzyka związanych z realizacją przydzielonych zadań;
- wskazywanie właścicieli zidentyfikowanych ryzyka;
- przeprowadzanie analizy zidentyfikowanego ryzyka;
- proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyka;
- wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka.

5. Pracownicy Szkoły są zobowiązani do współpracy z Dyrektorem.

6. Pracownicy są odpowiedzialni za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.
7. Dyrektor wyznacza osobę, komórkę organizacyjną, czy też zespół, który będzie odpowiedzialny za koordynację systemu zarządzania ryzykiem.
8. Na podstawie decyzji/upoważnienia Dyrektora w skład zespołu, o którym mowa w ust. 7 wchodzi:
 - Anna Onopa;
 - Agnieszka Lijka-Migus;
 - Bożena Ostapczuk;
9. Wyznaczenie koordynatora, niezależnie od jego kompetencji i zadań, nie zmienia ostatecznej odpowiedzialności Dyrektora za zarządzanie jednostką z tego zakresu.

ZASADY I TRYB IDENTYFIKACJI RYZYKA

§ 7. 1. Udokumentowanie identyfikacji i analizy ryzyka, a więc określenie reakcji na ryzyko czy zastosowanie mechanizmów kontroli może odbywać się kilka razy w ciągu roku oraz na bieżąco wskutek zachodzących zmian i potrzeb. Przykładowe, okresowe raporty na temat ryzyka stanowi **załącznik nr 1** do niniejszej procedury.

2. W Szkole Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach przyjmuje się, iż proces identyfikacji ryzyka odbywa się przynajmniej raz w ciągu roku kalendarzowego tj. nie później niż w ostatnim dniu roboczym listopada (Zapis ten nie wyklucza okresowych raportów, o których mowa w ust. 1).
3. Identyfikacja jest ważnym elementem, bowiem ryzyka, które nie zostaną określone na tym etapie, nie będą brane pod uwagę na dalszych etapach zarządzania ryzykiem
4. W Szkole Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach identyfikację ryzyka należy przeprowadzać w momencie, kiedy określone są cele i zadania na rok następny, co pozwoli na uporządkowane zarządzanie ryzykiem od początku roku.

5. Przykładowe czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które mogą zostać uwzględnione przy identyfikacji ryzyka:

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
<ul style="list-style-type: none">• Zmieniające się oczekiwania lub potrzeby obywateli.• Zmiany przepisów prawa.• Zmiany gospodarcze.• Zmiany technologii.	<ul style="list-style-type: none">• Dostępne środki finansowe.• Komunikacja w Szkole.• Liczba pracowników i ich kwalifikacje.• Odpowiedzialność i postawa kierownictwa.

WAŻNE !

Nie należy określać ryzykiem sytuacji/czynników/wydarzeń, które są zaprzeczeniem celów np. Jeżeli celem jest zrealizowanie dochodów na założonym poziomie, to ryzykiem nie jest niezrealizowanie dochodów na założonym poziomie. Ryzykiem będą natomiast zdarzenia, które mogą wpłynąć na niezrealizowanie celu np. Kryzys w gospodarce.

6. Zidentyfikowane ryzyka można sklasyfikować w następujących grupach:

- Strategiczne – odnoszące się do długoterminowych celów jednostki; oddziałują na funkcjonowanie Szkoły;
- Operacyjne – związane z codziennym funkcjonowaniem jednostki (zapewnianie i wykorzystanie zasobów informatycznych, zatrudnianie i szkolenie kadry, przestrzeganie przepisów prawa i uprawnień, itp.);
- Finansowe – dotyczące kontroli finansów oraz wykorzystania kapitałów jednostki (szacowania kosztów, płynności finansowej, inwestycyjne, związane z błędami w księgach rachunkowych, wielkością środków finansowych, itp.);
- Zarządzania wiedzą – związane m.in. z przepływem informacji oraz jej bezpieczeństwem;
- Zgodności – związane z BHP, prawem pracy, ochroną zasobów itp.

7. Do każdego ryzyka należy przypisać właściciela – osobę odpowiedzialną za zapewnienie, iż ryzyko jest zarządzane i monitorowane.

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

9. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka według obszarów wrażliwych w Szkole określonych w **załączniku nr 2** do niniejszej Procedury.
10. **Załącznik nr 3** stanowi arkusz identyfikacji, metody przeciwdziałania ryzyku według obszarów wrażliwych w Szkole Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach.

METODY IDENTYFIKACJI RYZYKA

§ 8. 1. Dyrektor wybiera metodę identyfikacji ryzyka z niżej podanych przykładów na dany rok kalendarzowy.

2. W identyfikacji ryzyka powinny uczestniczyć pracownicy bezpośrednio odpowiedzialni za realizację wyznaczonych celów i zadań oraz osoby je realizujące.

Ankiety identyfikacji ryzyka

§ 9. 1. Przykładowa Ankieta identyfikacji ryzyka stanowi **załącznik nr 4** do Procedury zarządzania Ryzykiem

2. Wybrani Pracownicy Zespołu wypełniają Ankiety odpowiadając na przedstawione pytania w celu zidentyfikowania ryzyka dla określonego zadania.

zalety i wady metody identyfikacji ryzyka – Ankiety

Burza mózgów

§ 10. 1. Rolą Burzy mózgów jest jasne i powszechne zrozumienie ryzyka, przed jakim stoi Jednostka lub jej usługi i tym samym, określenie zakresu, w jakim można poprawić zarządzanie ryzykiem.

2. Spotkanie może być prowadzone przez:

- Dyrektora;
- Osobę wyznaczoną przez Dyrektora.

3. Aby Burza mózgów była efektywna należy:

- Zaplanować spotkanie i zaprosić na nie osoby biorąc pod uwagę przede wszystkim: wiedzę, doświadczenie, miejsce w strukturze Jednostki;

- Przekazać każdemu uczestnikowi spotkania Ankiety identyfikacji ryzyka (załącznik nr 4 do niniejszej Procedury);
- Wskazać czas niezbędny na wykonanie zadania do omówienia ryzyka, jego przyczyn i skutków;
- Wskazać osobę do prowadzenia dyskusji, która będzie potrafiła zachęcić innych uczestników do udziału w rozmowie;
- Zapewnić środki zachęcające do rozpoczęcia, kontrolowania, pobudzania, utrzymania dyskusji;
- Każdy uczestnik powinien zadawać pytania/wyrażać swoje zdania co pozwoli na wyciągnięcie racjonalnych wniosków z przeprowadzonej Burzy Mózgów;
- Wnioski te należy zapisać i przekazać do analizy uczestnikom dyskusji, co umożliwi wyjaśnienie lub poszerzenie tematu ryzyka.

ZASADY I TRYB DOKONYWANIA ANALIZY RYZYKA

§ 11. 1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności na osiągnięcie celów i realizację zadań.

2. Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych skutków.

$$R = P \times S$$

gdzie:

R – poziom ryzyka

P – Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia

S – Skala oddziaływania w przypadku wystąpienia zdarzenia (Skutek)

3. Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka :

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Ilość punktów	Przesłanki
wysokie	3	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
średnie	2	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
niskie	1	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

4. Sposób oceny skutku ryzyka;

Skutek wystąpienia ryzyka	Ilość punktów	Przesłanki
wysoki	3	Poważne zagrożenie realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcia założonych celów. Dotkliwa strata finansowa. Znaczny uszczerbek na wizerunku. Długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
średni	2	Spadek efektywności działania i obniżenie jakości wykonywania zadań. Niewielka strata finansowa. Nieznaczny negatywny wpływ na wizerunek. Trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
niski	1	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Bez uszczerbku dla wizerunku. Skutki łatwe do usunięcia.

5. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się mapę istotności ryzyka, która stanowi macierz prawdopodobieństwo-skutek.

Prawdopodobieństwo																		
wysokie	3	6	9															
średnie	2	4	6															
niski	1	2	3															
	niski	średni	wysoki	Skutek														

6. Poziomy Istotności ryzyka:

- **Ryzyko poważne:** 6-9 punktów;
 - **Ryzyko umiarkowane:** 3-4 punktów;
 - **Ryzyko nieznaczne:** 1-2 punktów.
7. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne.
8. Ryzyko umiarkowane lub poważne przekraczają akceptowalny poziom ryzyka.

9. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego.
10. Wyniki analizy ryzyka powinny zostać odpowiednio udokumentowane za pomocą rejestru ryzyka, który stanowi **załącznik nr 5** do niniejszej procedury.

ZASADY OKREŚLANIA WŁAŚCIWEJ REAKCJI NA RYZYKO

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

- **Tolerowanie** – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekraczać jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania są ograniczone lub wykraczające poza decyzje i działania wewnętrzne;
- **Przeniesienie** – dotyczy to będzie kategorii ryzyka w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenie lub zlecenie usług na zewnątrz;
- **Akceptacja** – dotyczy to będzie grupy ryzyka dla których mimo podejmowanych działań nie udało się zmniejszyć ich istotności do akceptowanego poziomu;
- **Działanie** – dotyczy to będzie kategorii ryzyka, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do ich likwidacji, lub znacznego ograniczenia;
- **Wycofanie** – dla zadań, w których nie można zmniejszyć wysokości ryzyka, i których niepowodzenie naraża jednostkę na duże straty.

POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§ 13. Procedura zarządzania ryzykiem obowiązuje od dnia 11.02.2021 r.

Załączniki do Procedury Zarządzania ryzykiem:

- Przykładowe okresowe sprawozdania na temat ryzyka
- Wykaz obszarów występowania ryzyka w Szkole Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach
- Arkusz identyfikacji, metody przeciwdziałania ryzyku dla Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach
- Ankieta identyfikacji ryzyka
- Rejestr ryzyka

p.o. **DYREKTOR**
Szkoły Podstawowej im. Jana Pawła II
w Mołtajnach
mgr Ewa Woźniak
mgr Ewa Woźniak

Przykładowe okresowe sprawozdania na temat ryzyka

Przykład 1

Sprawozdanie na temat ryzyka w 20.....roku	
Właściciel ryzyka (komórka organizacyjna):	

- **Informacja na temat braku zagrożeń przy realizacji celów i zadań**

CZĘŚĆ A

- Informuję, że w okresie kwartału 20..... roku w nadzorowanym przeze mnie obszarze działalności Zespołu :
 - Zostały zrealizowane cele, zadania wynikające z planu pracy/działalności.
 - Nie wystąpiły ryzyka wskazane w Rejestrze Ryzyka
 - Nie zmienił się poziom istotności zidentyfikowanych zagrożeń.
 - Nie zidentyfikowano nowych zagrożeń, które nie byłyby ujęte w Rejestrze Ryzyka i poprzez swoje wystąpienie mogłyby zagrozić realizacji celów i zadań Zespołu.
- Niniejsze sprawozdanie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie jego sporządzania, pochodzących z:
 - Bieżącego monitoringu (Planu pracy/działalności, sprawowanego nadzoru kierowniczego, rejestru ryzyka, itp.).
 - Wyników audytu wewnętrznego.
 - Wyników samooceny kontroli zarządczej.
 - Wyników kontroli wewnętrznych.
 - Wyników kontroli zewnętrznych.
 - Innych źródeł informacji (należy wymienić):
 -
 -
- **Działanie/proces w jakim występują zagrożenia, informacja na temat działań podjętych**

CZEŚĆ B

- Informuję, że w okresie kwartału 20..... roku w nadzorowanym przeze mnie obszarze działalności Zespołu zidentyfikowano ryzyka:

TAK NIE

- Niezrealizowany cel lub zadanie:

.....

- Ryzyko (opis z Rejestru Ryzyk):.....

.....

- Przyczyny wystąpienia:.....

.....

- Skutki wystąpienia:.....

.....

- Proponowane działania:.....

.....

- Podjęte przeciwdziałania:.....

.....

- Ryzyko w sposób poważny zagraża realizacji celów i zadań Zespołu:

TAK NIE

CZEŚĆ C

Propozycje aktualizacji lub zgłoszenia nowych ryzyka, zidentyfikowanych w nadzorowanym obszarze działania Zespołu (należy złożyć na wzorze rejestru ryzyka, zgodnie z procedurą obowiązującą w Zespole). Czy podjęto to działanie ?

TAK NIE

CZEŚĆ D

- Efekty działań eliminujących, podjętych w przypadku ryzyka, które wystąpiły w poprzednim okresie sprawozdawczym. Czy podjęte działania przynoszą spodziewane efekty, czy są wystarczające?

TAK NIE

Czy istnieje konieczność podejmowania jakichkolwiek działań?

TAK NIE

.....
.....

(w przypadku zaznaczenia odpowiedzi TAK należy wypełnić)

III. Działanie/proces w jakim występuje możliwość usprawnienia

Podjęte działania:	
Spodziewane efekty:	

.....
(data, podpis osoby składającej sprawozdanie)

WYKAZ OBSZARÓW WYSTĘPOWANIA RYZYKA

- Działalność dydaktyczna i wychowawcza
- Obsługa finansowo-księgową
- Organizacja i zarządzanie kadrami
- Dbalność o bezpieczeństwo uczniów
- Zamówienia publiczne
- Usługi zewnętrzne i ich jakość
- Bezpieczeństwo systemów informatycznych
- Zdarzenia losowe

**Arkusz identyfikacji, metody przeciwdziałania ryzyku dla Szkoły
Podstawowej im. Jana Pawła II w Mołtajnach**

Lp.	Obszary występowania ryzyka	Zidentyfikowane Ryzyko	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	Skutek	Istotność ryzyka
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Działalność dydaktyczna i wychowawcza	Braki Kadrowe (absencje, wypalenie zawodowe, wykształcenie). Brak zaangażowania pracowników w swoją pracę. Brak środków na szkolenia pracowników.	3	3	9 ryzyko poważne	Organizowanie zastępstwa za nieobecnych nauczycieli w sposób efektywny. Zapewnienie prawidłowej organizacji pracy. Zapewnienie systemu szkoleń. Dbanie o dobór odpowiednich programów edukacyjnych i właściwą ich realizację.	1	3	3 ryzyko umiarkowane
2	Obsługa finansowo-księgową	Nie określenie zasad rachunkowości/	2	2	4 ryzyko umiarkowane	Ustalenie procedur dokonywania wydatków	1	2	2 ryzyko nieznaczne

		<p>zasady rachunkowości określono nieprecyzyjnie, nie ujęto w procedurach całego zakresu rachunkowości.</p> <p>W procedurach nie wskazano osób odpowiedzialnych.</p> <p>Brak lub nieterminowe sporządzanie planu oraz sprawozdania z planu finansowego.</p>			<p>ze środków publicznych oraz regulaminu rachunkowości.</p> <p>Bieżący nadzór nad dokonywanym wydatków.</p> <p>Określenie osób odpowiedzialnych za obsługę finansowo-księgową.</p> <p>Sporządzenie planu finansowego i postępowanie zgodnie z przyjętymi zadaniami.</p>			zne
3	Organizacja i zarządzanie kadrami	<p>Brak środków finansowych na szkolenia oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników.</p> <p>Nieetyczne postępowanie pracowników.</p> <p>Brak procedur naboru, źle przeprowad</p>	2	2	<p>4 ryzyko umiarkowane</p> <p>Ustalenie zasad etycznych w Zespole, przeszkolenie pracowników w zakresie zasad etycznych oraz promowanie zasad etycznych.</p> <p>Ustalenie zasad rekrutacji.</p> <p>Ustalenie i uregulowanie zakresu delegowani</p>	1	2	2 ryzyko nieznaczące

		<p>zony proces naboru, źle dobrany kandydat do pracy.</p> <p>Nieokreślenie zakresu delegowania uprawnień, nieprecyzyjne wskazanie zakresu delegowanych uprawnień, niepełny zakres delegowanych uprawnień.</p> <p>Brak czynników motywacyjnych w Jednostce.</p>				<p>a uprawnień.</p> <p>Określenie czynników motywacyjnych, ustalenie systemu wynagrodzeń</p>			
4	<p>Dbałość o bezpieczeństwo uczniów</p>	<p>Nieodpowiedni nadzór nad uczniami w czasie zajęć lekcyjnych oraz przerw między lekcyjnych.</p> <p>Niewiedza ucznia o zasadach bezpieczeństwa na wycieczkach szkolnych.</p> <p>Wtargnięcie</p>	2	2	<p>4 ryzyko umiarkowane</p>	<p>Stosowanie regulaminu wycieczek.</p> <p>Rozmowy z uczniami o zachowaniu zasad bezpieczeństwa na wycieczkach szkolnych.</p> <p>Kontrola stanu wyposażenia sal</p> <p>Kontrola stanu zabawek</p> <p>Wprowadzenie procedury</p>	1	2	<p>2 ryzyko nieznaczące</p>

		ie osób niepożądanych na teren Zespołu.				postępowania na wypadek sytuacji kryzysowych.			
5	Zamówienia publiczne	Nieznajomość przepisów prawa zamówień publicznych. Brak lub niewłaściwe procedury wydatkowania ze środków publicznych. Brak należytego nadzoru nad wydatkowaniem środków.	2	3	6 ryzyko poważne	Szkolenia z zakresu zamówień publicznych. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych, z zakresu prawa zamówień publicznych.	1	3	3 ryzyko umiarkowane
6	Usługi zewnętrzne i ich jakość	Brak planowania finansowego Zbyt mały budżet	2	1	2 ryzyko umiarkowane	Komisyjny odbiór wykonywanych prac. Zapewnienie zapisu w umowach o usuwaniu usterek. Bieżąca kontrola prac.	1	1	1 ryzyko nieznaczne
7	Bezpieczeństwo systemów informatycznych	Niewprowadzenie właściwych zabezpieczeń danych. Nieokreślenie zakresu zasad bezpieczeństwa	2	2	4 ryzyko umiarkowane	Zapewnienie aktualizacji oprogramowania antywirusowego Zapewnienie legalności	1	2	2 ryzyko nieznaczne

		<p>twa danych osobowych.</p> <p>Awarie informatyczne.</p> <p>Brak aktualnego oprogramowania antywirusowego.</p> <p>Brak należytego nadzoru nad wykorzystywaniem sprzętu komputerowego.</p>			<p>wykorzystwanego oprogramowania.</p> <p>Opracowanie regulaminu korzystania z pracowni komputerowej.</p> <p>Wprowadzenie Polityki bezpieczeństwa wraz z instrukcją zarządzania systemami informatycznymi.</p>			
8	Zdarzenia losowe	<p>Powódź</p> <p>Zalanie</p> <p>Pożar</p> <p>Awaria</p> <p>Kradzież</p> <p>Włamanie</p>	2	3	<p>6 ryzyko poważne</p> <p>Opracowanie instrukcji bezpieczeństwa pożarowego.</p> <p>Oznakowanie dróg ewakuacyjnych.</p> <p>Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ewakuację.</p> <p>Zapewnienie stałego nadzoru nad uczniami w trakcie zajęć dydaktycznych.</p>	1	3	<p>3 ryzyko umiarkowane</p>

ANKIETA IDENTYFIKACJI RYZYKA

Poniżej przedstawiono szereg pytań ułatwiających identyfikację ryzyka.

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik Występowanie ryzyka TAK/NIE Opis ryzyka	Występowanie ryzyka TAK/NIE	Opis ryzyka
Potencjał i możliwości organizacji		
Duża liczba wolnych etatów?		
Nieobsadzone główne stanowiska?		
Duży wskaźnik zachorowalności?		
Zbyt wielu pracowników?		
Duży odsetek długotrwałych zwolnień lekarskich?		
Niska motywacja i morale personelu?		
Zbyt niski poziom zatrudnienia?		
Brak możliwości zatrudnienia pracowników?		
Wysoka rotacja pracowników?		
Niestaranność personelu?		
Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenia?		
Słaby program szkoleń?		
Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób?		
Regularnie niedotrzymywanie terminów?		
Zbyt mały budżet?		
Rosnące wymagania płacowe?		
Brak zaangażowania w pracę organizacji?		
Częste protesty związkowe mogące zakłócić świadczenie usług?		
Niedopracowane procesy zarządcze lub niewykwalifikowana kadra kierownicza?		
Identyfikacja problemów w ramach oceny pracowników?		
Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg/reklamacji?		
Wysoki poziom działań dyscyplinarnych?		
Informacje o naruszeniu zasad zachowania?		
Informacje o naruszeniu procedur finansowych?		
Niska wydajność pracowników?		
Wyniki organizacji		
Słabe przygotowanie i planowanie?		

Brak realizacji celów organizacyjnych?		
Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności?		
Brak wdrożonych standardów wydajności?		
Brak poprawy słabej wydajności lub niskich standardów?		
Obszary o wyjątkowo wysokiej wydajności?		
Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań?		
Słaba komunikacja?		
Niejasne priorytety organizacji?		
Słabe planowanie organizacyjne?		
Brak wewnętrznego zaufania do organizacji?		
Brak zewnętrznego zaufania do organizacji?		
Zła prasa/ niekorzystne doniesienia medialne?		
Niekorzystne raporty zewnętrznych organów kontrolnych?		
Rosnący poziom złych wyników?		
Brak planowania ciągłości działalności?		
Niesprawdzone plany ciągłości działalności?		
Kwestie finansowe		
Zła sytuacja finansowa		
Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej		
Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej		
Niekorzystne raporty audytu wewnętrznego i zewnętrznego		
Rosnąca liczba błędów rachunkowych		
Informacje o błędach rachunkowych		
Niedostateczne i nadmierne wydatki budżetowe		
Zbyt mały budżet		
Źle określony budżet		
Niezgodność z polityką i standardami rachunkowości		
Braki w doświadczeniu finansowym		
Wysoki poziom operacji gotówkowych		
Wysoki poziom zadłużenia		
Wysoka liczba transakcji zwiększająca prawdopodobieństwo powtarzania się błędów		
Wysoka liczba transakcji na dużą kwotę		
Niedostateczny przepływ środków pieniężnych		
Brak planowania finansowego		
Rosnące koszty		
Dochody i wydatki nie pokrywają się z wydatkami ponoszonymi przez podobne organizacje		
Wysoki poziom inwestycji/ finansowania innych organizacji		
Dziedziny, w których organizacja nie może wykupić ubezpieczenia		
Nadmierne koszty ubezpieczenia		
Poziom nieubezpieczonych szkód		
Działalność operacyjna		
Brak definicji ról i zadań?		

Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie?		
Niezadawalający proces decyzyjny?		
Brak zdefiniowanych procesów i procedur		
Brak identyfikacji nieskuteczności?		
Utrzymująca się nieskuteczność?		
Brak planów rozwojowych / rozwój nie uwzględniony w procesie planowania organizacji?		
Niewłaściwe systemy informatyczne?		
Niedostateczna jakość informacji zarządczej?		
Zgłoszone luki w bezpieczeństwie?		
Obrażenia lub śmierć pracowników?		
Obrażenia lub śmierć klientów/ innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych?		
Niewłaściwa obsługa skarg/reklamacji?		
Brak odpowiedniej eskalacji problemów w organizacji?		
Obszary, w których konieczna jest pomoc?		
Brak utrzymania środków trwałych?		
Wysoki poziom środków trwałych?		
Utrzymywane zapasy i środki trwałe nieproporcjonalne do prowadzonej działalności?		
Wysoki poziom przetwarzania		
Wrażliwość polityczna		
Złożoność systemów informatycznych		
Niewłaściwa integracja procesów i systemów		
Zajmowane miejsce nieproporcjonalne do prowadzonej działalności		
Potrzeba wprowadzenia nowej technologii		
Awarie informatyczne		
Naruszenie bezpieczeństwa		

Pytania zamieszczone w Ankiecie identyfikacji ryzyka są zapisami przykładowymi

REJESTR RYZYK

Lp.	Cel	Zadanie	Ryzyko	Właściciel ryzyka	Ocena ryzyka przed podjęciem działań profilaktycznych			Działania profilaktyczne mające na celu wyeliminowanie lub zmniejszenie ryzyka	Ocena ryzyka po podjęciu działań profilaktycznych		
					Prawdopodobieństwo	Skutek	Istotność		Prawdopodobieństwo	Skutek	Istotność
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Miejscowość, dnia

.....

(Podpis Dyrektora)