

Zarządzenie nr ...³¹ /2011

Dolnośląskiego Kuratora Oświaty

z dnia ...^{7 listopada} 2011 r.

W sprawie zasad zarządzania ryzykiem

Na podstawie § 11 pkt 23 Regulaminu Kuratorium Oświaty we Wrocławiu zatwierdzonego przez Wojewodę Dolnośląskiego w dniu 16 grudnia 2009 r., wraz ze zmianami zatwierdzonymi przez wojewodę Dolnośląskiego w dniu 15 kwietnia 2010 r.

§ 1

Ustalam zasady zarządzania ryzykiem określone w załączniku nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 2

W załącznikach nr 2 - 6 wskazane są kolejno: kategorie ryzyka, ocena wpływu ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia, arkusz identyfikacji ryzyka oraz arkusz rejestru ryzyka.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**DOLNOŚLĄSKI
KURATOR OŚWIATY**


...mgr. Beata Pawłowicz...

Data i podpis

Dolnośląskiego Kuratora Oświaty

Zasady zarządzania ryzykiem w Kuratorium Oświaty we Wrocławiu

Niniejszy dokument określa zasady, proces oraz odpowiedzialność w zakresie zarządzania ryzykiem. Stanowi on także wykonanie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej określonych w ustawie o finansach publicznych. Głównym celem zarządzania ryzykiem w Kuratorium Oświaty we Wrocławiu jest uzyskanie zgodności ze znowelizowaną ustawą o finansach publicznych, jak również uzyskanie kompletnej informacji na temat zagrożeń mogących wpływać na realizację celów jednostki.

1. Słownik pojęć

- 1) **Ryzyko** - jest to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko jest mierzone wpływem (skutkami) i prawdopodobieństwem wystąpienia.
- 2) **Analiza ryzyka** - to proces, którego elementami są: identyfikacja, oszacowanie oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń (wydarzeń, okoliczności) mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie określonego celu.
- 3) **Zarządzanie ryzykiem** - jest stałym, powtarzalnym procesem identyfikacji, analizy, reagowania i monitorowania ryzyka w jednostce. Ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.
- 4) **Cel** - to pożądaný stan rzeczy, do którego dąży jednostka, określony w co najmniej rocznej perspektywie.
- 5) **Ryzyko pierwotne (inherentne)** - takie, które w sposób nieodłączny związane jest z daną działalnością i które nie uwzględnia istnienia siły mechanizmów kontroli.

- 6) **Ryzyko (zawodności) kontroli** polega na tym, że istniejące mechanizmy kontroli nie zadziałają w zamierzony sposób.
- 7) **Ryzyko rezydualne (pozostale)** - ryzyko, które pozostaje po zastosowaniu działań zmierzających do zmniejszenia ryzyka, w tym w szczególności zastosowaniu mechanizmów kontrolnych.
- 8) **Wpływ ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem.
- 9) **Prawdopodobieństwo ziszczenia się ryzyka** - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem.
- 10) **Istotność ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia się.
- 11) **Kontrola zarządcza (wewnętrzna)** - ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
- 12) **Akceptowany poziom ryzyka** - taka wielkość ryzyka rezydualnego, która nie wymaga niezwłocznej reakcji w postaci realizacji dodatkowych działań (np. wdrożenia dodatkowych mechanizmów kontroli bądź usprawnienia obecnych).
- 13) **Właściciel ryzyka** - osoba, odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem, a w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie i rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem. Właściciel ma uprawnienia i kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządza.
- 14) **Rejestr ryzyka** -- zbiorcze zestawienie wyników identyfikacji, analizy i odpowiedzi na ryzyko oraz mechanizmów kontroli obowiązujących w jednostce.
- 15) **Właściciel (mechanizmu) kontroli** - osoba odpowiedzialna za adekwatność i efektywność (mechanizmu) kontroli.
- 16) **Jednostka** - Kuratorium Oświaty we Wrocławiu

17) **Kierownictwo** - wszystkie osoby sprawujące funkcje kierownicze lub samodzielne stanowiska pracy.

2. Zasady zarządzania ryzykiem

- 1) Polityka zarządzania ryzykiem określa ramy postępowania zarządzania ryzykiem w jednostce. Stanowi wypełnienie obowiązków z art. 68 - 70 ustawy o finansach publicznych (ustawa z dn. 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych: Dz. U. Nr 157, poz. 1240). Przepisy te określają zarządzanie ryzykiem jako jeden z elementów kontroli zarządczej wymaganych w jednostkach sektora finansów publicznych.
- 2) Polityka zarządzania ryzykiem jest zgodna ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, określonymi przez Ministra Finansów (Komunikat Nr 23, Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych).
- 3) Niezależnie od polityki zarządzania ryzykiem, wiele obowiązujących w jednostce procedur reguluje szczegółowe kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem. Są to przede wszystkim: regulamin organizacyjny, regulamin pracy, procedury kontroli finansowej, zarządzenia wewnętrzne dotyczące organizacji pracy i inne.
- 4) Celem polityki zarządzania ryzykiem jest wspomaganie kadry zarządzającej jednostki w wypełnianiu podstawowego celu jednostki. Ponadto: usprawnienie procesu planowania, zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej, uzyskanie informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
- 5) System zarządzania ryzykiem obejmuje w szczególności:
 - a) zakresy odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem,
 - b) rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej wspierające system zarządzania ryzykiem,
 - c) określenie istotnych celów działalności jednostki,

- d) identyfikację istotnych procesów w jednostce,
- e) identyfikację celów w tych procesach,
- f) identyfikację ryzyka mających wpływ na realizację tych celów.
- g) określenie miar ryzyka w działalności jednostki.
- h) ustalenie akceptowalnego poziomu każdego ryzyka,
- i) identyfikację i ocenę mechanizmów kontroli,
- j) zasady reakcji na wystąpienie ryzyka,
- k) monitorowanie ryzyka,
- l) przeciwdziałanie ryzyku.
- m) zasady sprawozdawczości na temat zakresu ryzyka i systemu kontroli zarządczej,
- n) narzędzia wspierające system zarządzania ryzykiem.

3. Odpowiedzialność osobowa

3.1 Kierownictwo

Ścisłe kierownictwo jednostki (kurator, dyrektor wydziału, kierownik oddziału lub zespołu, samodzielne stanowisko pracy) odpowiadają za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym poprzez:

- a) realizację misji, celów i zadań okresowych w perspektywie rocznej,
- b) określenie planu pracy w oparciu o cele i zadania,
- c) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
- d) analizowanie zidentyfikowanego ryzyka,
- e) ustalenie wartości prawdopodobieństwa i oddziaływania w ramach opracowanego rejestru ryzyka,
- f) ustalenie poziomu akceptowalnego ryzyka,
- g) wyznaczenie zadań wrażliwych na stanowisku pracy w ramach komórki organizacyjnej,
- h) określenie celów komórki organizacyjnej,
- i) wyznaczanie właścicieli procesów oraz ryzyka, w fazie strategicznego zarządzania ryzykiem,
- j) podejmowanie reakcji na ryzyko, w szczególności wykonywanie działań kontrolnych,
- k) raportowanie na temat ryzyka oraz jego monitorowanie.

Każdy dyrektor komórki organizacyjnej jednostki, kierownik oddziału lub zespołu oraz pracownik na samodzielnych stanowiskach pracy, w ramach powierzonych mu zadań, jest operacyjnie odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem występującym w swoich działaniach organizacyjnych. Jest właścicielem ryzyka, które występuje w działaniach kierowanej przez niego komórki organizacyjnej.

Dyrektorzy mogą delegować wykonywanie części lub wszystkie z powyższych działań na swoich podwładnych, nie mogą jednak delegować na nich odpowiedzialności za te działania.

3.2. Pracownicy

Pracownicy jednostki powinni znać i przestrzegać politykę zarządzania ryzykiem, natomiast w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:

- a) monitorowania poziomu ryzyka zdefiniowanych w rejestrze ryzyka w zakresie, w jakim występują one w działaniach zespołu pracownika,
- b) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka,
- c) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności jednostki, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyka zdefiniowanych w rejestrze ryzyka,
- d) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację celów jednostki oraz naruszyć jego reputację.

4. Odpowiedzialność organizacyjna

4.1 Zespół ds. kontroli zarządczej

W skład zespołu ds. kontroli zarządczej wchodzi pracownicy kuratorium powołani odrębnym zarządzeniem Dolnośląskiego Kuratora Oświaty.

Zadania zespołu są następujące:

- a) zapewnienie jednostce odpowiednich aktów wewnętrznych regulujących proces kontroli zarządczej,
- b) utrzymywanie procesu kontroli zarządczej zgodnie z obowiązującym stanem prawnym,
- c) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem,
- d) monitorowanie realizacji usprawniających system kontroli zarządczej,

- e) analizowanie wszelkich uwag kierowanych przez organy kontrolne mogące wskazać na niedoskonałość systemu kontroli zarządczej oraz podejmuje działania zaradcze i korygujące,
- f) dokonywanie samooceny kontroli i ryzyka,
- g) prowadzenie rejestru ryzyka,
- h) okresowa weryfikacja regulacji wewnętrznych pod kątem celów kontroli zarządczej, występujących ryzyka oraz skuteczności i zasadności ich ustanowienia,
- i) współpraca z zespołem ds. zarządzania ryzykiem dotycząca ustanawiania podstawowych założeń procesu zarządzania ryzykiem, udział w posiedzeniach zespołu ds. zarządzania ryzykiem,
- j) opracowanie rocznego harmonogramu pracy dot. kontroli zarządczej,
- k) przedstawianie Kuratorowi Oświaty sprawozdań, analiz i innych dokumentów dotyczących działania systemu kontroli zarządczej oraz potrzeb związanych z jego doskonaleniem,
- l) rekomendowanie Kuratorowi rocznej oceny systemu zarządzania ryzykiem oraz treści oświadczenia o stanie kontroli zarządczej,
- m) prowadzenie dokumentacji związanej z kontrolą zarządczą.

W zakresie zarządzania ryzykiem zadaniem zespołu jest:

- a) monitorowanie i przegląd systemów zarządzania ryzykiem w jednostce,
- b) dokonywanie corocznego przeglądu zakresu polityki zarządzania ryzykiem. by zapewnić jego dostosowanie do potrzeb jednostki,
- c) zatwierdzanie poziomu akceptowalnego ryzyka,
- d) koordynowanie identyfikacji i oceniania ryzyka, procesów i celów,
- e) podnoszenie w jednostce świadomości problematyki zarządzania ryzykiem,
- f) udzielanie kuratorowi, który jest głównym właścicielem ryzyka w jednostce, informacji o skuteczności identyfikacji, zarządzania i monitorowania kluczowych ryzyk, w celu wsparcia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Zespół, po zakończeniu procesu rocznej oceny ryzyka, przeprowadza analizę zaktualizowanego ryzyka.

5. System zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie decyzji o:

- a) koniecznych działaniach zmniejszających ryzyko (postępowanie z ryzykiem/redukcja ryzyka),
- b) rezygnacji z działań ze względu na wysokie ryzyko lub przewagę kosztów nad korzyściami.
- c) wdrożeniu planów awaryjnych w razie wystąpienia ryzyka (tolerancja ryzyka),
- d) podjęciu działań umożliwiających likwidację ryzyka lub zaprzestanie ryzykownych działań (likwidacja/wyeliminowanie ryzyka).
- e) przeniesieniu ryzyka (przeniesienie/transfer ryzyka). Ryzyko można przenieść wykupując ubezpieczenie, lub płacąc stronie trzeciej, by przejęła ryzyko w inny sposób.

W ramach ryzyka operacyjnego wyróżnia się w szczególności ryzyko:

- a) finansowe - związane z planowaniem finansowym i kontrolą,
- b) prawne - dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa,
- c) zawodowe - związane z charakterem wykonywanej pracy,
- d) fizyczne - dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, lub sprzętu, wyposażenia, dóbr materialnych, itd.
- e) umowne - związane z brakiem realizacji umów, porozumień (brak dostaw produktów lub usług),
- f) technologiczne - dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu biurowego.

6. Identyfikacja ryzyka

Przy identyfikacji ryzyka niezbędne jest uwzględnienie planów działań, priorytetów oraz planu pracy jednostki. Jednocześnie przy opracowywaniu ww. dokumentów działania należy uwzględniać ryzyko mogące wystąpić w trakcie ich realizacji, przy identyfikacji należy

określić ponadto przyczyny ryzyka (np. braki finansowe, zjawiska naturalne) oraz oddziaływanie (skutki) ryzyka na organizację w razie jego wystąpienia.

W celu pełnej identyfikacji ryzyka w jednostce przyjmuje się do stosowania metody identyfikacji ryzyka: kwestionariuszową (arkusz identyfikacji ryzyka), indywidualne typowanie ryzyka na podstawie posiadanego doświadczenia i prognoz na przyszłość.

Dostrzeżone i zidentyfikowane zagrożenia odnotowywane są w karcie oceny ryzyka. Przekazana karta stanowi podstawę dopisania zagrożenia do rejestru ryzyka prowadzonego przez zespół ds. kontroli zarządczej. Dopisane, zgłoszone zagrożenie uzyskuje status „I” zidentyfikowane, który zostanie zmieniony na „Z” - zarządzane lub „U” - usunięte po analizie przeprowadzonej przez zespół. Ryzyko oznaczone jako „U” zostaje usunięte z rejestru po kolejnym okresie oceny, o ile nie zostanie ponownie wskazane.

7. Analiza ryzyka

Analiza ryzyka obejmuje następujące kroki:

- a) określenie przyczyny i skutku zidentyfikowanego ryzyka,
- b) sprawdzenie ryzyka krzyżowego (możliwość wystąpienia przy realizacji kilku zadań, celów),
- c) odseparowanie niewielkiego ryzyka od istotnego ryzyka; ocenę rodzaju i kategorii ryzyka.
- d) powiązanie ryzyka z celami organizacji.

Analizy ryzyka dokonuje się w zależności od pojawiających się zagrożeń, nie rzadziej niż co kwartał. W stosunku do wszystkich zagrożeń ujętych w rejestrze dokonuje się analizy raz w roku, raport z tej analizy przedstawia się Dolnośląskiemu Kuratorowi Oświaty.

Kuratorium Oświaty we Wrocławiu przyjmuje system punktowej oceny ryzyka obejmujący definicje dla różnych poziomów prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka - jednakowy w całej jednostce. Dzięki temu:

- a) zidentyfikowane ryzyka zostaną ocenione wg ich oddziaływania na całą jednostkę, tj. ryzyka w największym stopniu oddziałujące na zdolność organizacji do osiągnięcia

celów to te ryzyka, którym przypisuje się najwyższy priorytet z punktu widzenia procesu zarządzania ryzykiem,

- b) zmniejsza się subiektywizm związany z punktową oceną ryzyka, a zwiększa przejrzystość i rozliczalność procesu punktowej oceny i hierarchizacji ryzyka.

8. Ocena

Ocena punktowa ryzyka ma na celu oznaczenie skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych przy zmniejszaniu ryzyka oraz uwypuklenie poważnego ryzyka, które może być ukryte, mimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.

Po dokonaniu punktowej oceny ryzyka należy je uporządkować według ich wagi. Dzięki temu możliwa jest hierarchizacja działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka:

- a) ryzyka które wymagają pilnej uwagi organizacji i ewentualnego podjęcia działań ze strony kierownictwa,
- b) ryzyka które należy omawiać na okresowych spotkaniach kierownictwa oraz spotkaniach wewnętrznych i monitorować. W pewnych wypadkach, jednostka może podjąć dalsze działania,
- c) ryzyka które stanowią najniższe zagrożenie dla jednostki wymagające monitorowania.

Po dokonaniu oceny wszystkie informacje o ryzyku należy wprowadzić do "Rejestru ryzyka".

Rejestr ryzyka prowadzony jest w formie arkusza kalkulacyjnego.

Rejestr zawiera wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka. Stanowi on podstawę planu zarządzania ryzykiem w Kuratorium Oświaty we Wrocławiu. Jest "żywym dokumentem", zmieniającym się tak, by odzwierciedlić dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania ryzykiem przez organizację.

Po uszeregowaniu rodzajów ryzyka, zespół ds. kontroli zarządczej musi rozważyć jakie działania należy podjąć, by kontrolować ryzyko. Charakter takich działań zależy od:

- a) stopnia, w jakim jednostka może zaakceptować ryzyko,
- b) stopnia, w jakim jednostka może kontrolować ryzyko,

- c) zakresu ubezpieczenia i innych metod przeniesienia lub współdzielenia ryzyka,
- d) relacji kosztów i korzyści zmniejszenia ryzyka.

Podczas realizacji zadań w sposób ciągły, kadra kierownicza jednostki obserwuje parametry krytyczne wskazujące na konieczność podejmowania reakcji przeciwdziałających ryzyku. Po przekroczeniu akceptowalnego progu ryzyka o zaistniałej sytuacji informuje zespół ds. kontroli zarządczej, który przy kolejnej ocenie ryzyka uwzględni zdarzenie w ocenie ryzyka i sposobach zapobiegawczych.

9. Monitoring

Monitoring ryzyka obejmuje:

- a) wykonanie przeglądu, w celu określenia, czy ryzyko uległo zmianie,
- b) sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia,
- c) zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych,
- d) monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.

10. Raport

Raport oceny ryzyka zawiera:

- a) ocenę postępów organizacji w dziedzinie zarządzania ryzykiem,
- b) ocenę skuteczności systemu kontroli wewnętrznej jednostki i zapobieganiu ryzyku, w tym sprawności struktury organizacyjnej w informowaniu, komunikacji i raportowaniu,
- c) ocenę narażenia jednostki na ryzyko w nadchodzącym roku ocenę skuteczności bieżących mechanizmów kontroli w wykrywaniu przyszłych zagrożeń.

W szczególności wymienić należy ryzyka krytyczne i metody zapobiegania im.

Ponadto do opracowania rocznego raportu wykorzystuje się informacje o sukcesach odniesionych w dziedzinie zarządzania ryzykiem zarówno - działaniach podjętych w ramach planu działania, oraz o wahaniach poziomu ryzyka wykazanych zmianami w punktowej ocenie ryzyka.

Corocznie zespół ds. kontroli zarządczej zbiera raporty kierownictwa jednostki i dokonuje weryfikacji metody zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem oceny postępów w dziedzinie zarządzania ryzykiem w jednostce, oceny systemu kontroli wewnętrznej, w tym struktury organizacyjnej, informowania, komunikowania i raportowania, oraz oceny narażenia jednostki na ryzyko w nadchodzącym roku uwzględniającej obowiązujące normy prawne, cele i priorytety Dolnośląskiego Kuratora Oświaty.

Zał. Nr 2 do zarządzenia Dolnośląskiego Kuratora Oświaty
z dnia 7 listopada 2011 r. nr 31/2011

KATEGORIE (OBSZARY) RYZYK

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Kategorie ryzyka	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, wydatkowaniem środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	
Zatrudnianie pracowników	Związane z wystąpieniem zjawiska tzw. negatywnej selekcji bądź negatywnego naboru na stanowiska pracy w urzędzie i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych tj. Regulaminy, Zarządzenia.
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, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa.
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii

Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Nadzór nad szkołami placówkami	Związane z nierzetelnym, nieterminowym prowadzeniem nadzoru pedagogicznego, niezrealizowanie planu nadzoru pedagogicznego.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem

Załącznik Nr 3 do zarządzenia Dolnośląskiego Kuratora Oświaty
z dnia 7 listopada 2011 r., nr 31/2011

OCENA WPŁYWU RYZYKA

Wpływ	Przesłanki			
	Kategoria / Skutek			
	finansowe	kadrowe	organizacyjne	wizerunkowe
Katastrofalne 5	Strata finansowa powyżej zł	Problemy kadrowe uniemożliwiające realizację zadań - celów	Brak możliwości organizacji celów	Liczne informacje w mediach krajowych
Poważne 4	Strata finansowa od zł do zł	Problemy kadrowe znacznie utrudniające lub częściowo uniemożliwiające realizację celów	Brak możliwości realizacji jednego z głównych celów lub częściowej realizacji kilku	Ograniczone informacje w mediach krajowych
Średnie 3	Strata finansowa od zł do zł	Problemy kadrowe których rozwiązanie wymaga współdziałania kilku kierowników lub firm zewnętrznych	Zakłócenia realizacji zadań – celów, odczuwalne w kilku komórkach organizacyjnych	Liczne informacje w mediach lokalnych i regionalnych
Małe 2	Strata finansowa od zł do zł	Przejściowe problemy kadrowe łatwe do rozwiązania	Zakłócenia działalności powodujące konieczność nieznacznych korekt sposobów działania	Ograniczone informacje w mediach lokalnych i regionalnych
Nieznaczne 1	Strata finansowa do zł	Niewielkie problemy kadrowe	Krótkotrwałe zakłócenia działalności bez wpływu na realizację celów	Nieliczne informacje w mediach

..... zł – wartość podana przez Głównego Księgowego

Załącznik Nr 4 do zarządzenia Dolnośląskiego Kuratora Oświaty
z dnia 7 listopada 2011 r., nr 31/2011

PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA

Stopień prawdopodobieństwa	Skala	Przesłanki
Bardzo wysoki	4	Ryzyko z pewnością wystąpi (powyżej 70% szans na wystąpienie w trakcie roku)
Wysoki	3	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie (pomiędzy 30% a 70% szans na wystąpienie)
Średni	2	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku (pomiędzy 10% a 30% szans na wystąpienie)
Niski	1	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie wystąpi (10% szans na wystąpienie)

Zał. Nr 5 do zarządzenia Dolnośląskiego Kuratora Oświaty
z dnia 7 listopada 2011 r. nr 31/2011

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYKA (wypełnia pracownik)

Arkusz identyfikacji ryzyka						Wstępna analiza ryzyka, data:		
Wydział /Stanowisko :						Wypełniający:		
L.p.	Cel - zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Mierzenie ryzyka			Właściciel ryzyka	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Ograniczenie ryzyka, środki zaradcze mechanizmy kontrolne
			Wpływ a	Prawdopodobieństwo b	Iloczyn a x b			
1.								
2.								

