

**Zarządzenie Nr 2/2023**  
**Dyrektora Zarządu Jednostek Oświatowych w Płocku**  
**z dnia 9 stycznia 2023 r.**

**w sprawie: wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem w Zarządzie Jednostek Oświatowych – JB w Płocku**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2022 r. poz. 1634 ze zmianami), co następuje.

§ 1.

W ramach wykonywania kontroli zarządczej wprowadzam Zasady zarządzania ryzykiem w Zarządzie Jednostek Oświatowych – JB w Płocku zgodnie z załącznikiem do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierzam Zastępcy Dyrektora - Głównemu Księgowemu, kierownikom działów oraz pracownikom zatrudnionym na samodzielnych stanowiskach.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Dyrektor

Zarządu Jednostek Oświatowych -  
JB

/-/ Aleksandra Jadczak

## Zasady zarządzania ryzykiem w Zarządzie Jednostek Oświatowych – JB w Płocku

### I. Postanowienia ogólne

#### § 1.

Ilekcroć w treści zarządzenia jest mowa o:

- 1) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
- 2) **czynniku ryzyka** – należy przez to rozumieć przyczynę ryzyka (zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka),
- 3) **ryzyku** – należy przez to rozumieć skutki zdarzenia, działania lub zaniechania, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań,
- 4) **kierownikowi działu** - należy przez to rozumieć kierownika działu Zarządu Jednostek Oświatowych – JB w Płocku,
- 5) **mechanizmie kontrolnym** – należy przez to rozumieć element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub wewnętrzne regulacje podejmowane w celu minimalizacji ryzyka do akceptowalnego poziomu i zwiększające prawdopodobieństwo realizacji założonych celów i zadań, w tym:
  - dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
  - dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - zatwierdzanie (autoryzacja) operacji,
  - podział obowiązków,
  - nadzór,
  - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach lub wytycznych,
- 6) **wpływie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć stopień oddziaływania na realizację zadań,
- 7) **możliwości wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć oszacowanie możliwości wystąpienia negatywnych zdarzeń w oparciu o przeszłe zdarzenie, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany,
- 8) **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn możliwości wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na osiągnięcie celów i realizację zadań,
- 9) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w Zasadach poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 10) **właściciela ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.

## § 2.

1. Zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element kontroli zarządczej.
2. Wprowadzenie Zasad zarządzania ryzykiem, zwanych dalej „Zasadami” ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań budżetowych Zarządu Jednostek Oświatowych – JB w Płocku (zwanego dalej: ZJO) w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
3. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
  - 1) identyfikację ryzyka,
  - 2) analizę i ocenę ryzyka wraz z ustaleniem metody przeciwdziałania ryzyku (mechanizmy kontrolne),
  - 3) reakcję na ryzyko i działania zaradcze.
4. Ograniczenie ryzyka następuje poprzez:
  - 1) stosowanie mechanizmów kontrolnych planowanych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny,
  - 2) podjęte działania naprawcze zmniejszające skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
5. Zasady są narzędziem zarządzania dla Dyrektora ZJO, Głównego Księgowego - Zastępcy Dyrektora i kierowników działów oraz stanowią wytyczne dla wszystkich pracowników ZJO.

## § 3.

Etapy zarządzania ryzykiem:

- 1) identyfikacja ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów i zadań ZJO,
- 2) hierarchizacja ryzyka według poziomu istotności jego wystąpienia,
- 3) punktowa ocena ryzyka z uwzględnieniem mechanizmów kontrolnych, zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, wskazanie właścicieli ryzyk odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych i ustalenie terminu granicznego ich podjęcia,
- 4) monitorowanie postępów we wdrażaniu mechanizmów kontrolnych,
- 5) analiza zmaterializowanych ryzyk (zidentyfikowanych i niezidentyfikowanych) oraz skuteczności metod zastosowanych do przeciwdziałania ryzyku.

## § 4.

Wyniki ocen, o których mowa w § 3 pkt 3, wykorzystywane są do poprawy skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.

## **II. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem**

### § 5.

1. Za zarządzanie ryzykiem odpowiada Dyrektor ZJO poprzez:
  - 1) określenie zasad zarządzania ryzykiem,
  - 2) wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka,
  - 3) określenie mechanizmów kontrolnych,
  - 4) zatwierdzanie działań zaradczych, wskazanie osób odpowiedzialnych za

- podjęcie działań zaradczych oraz terminów podjęcia działań.
2. W zarządzaniu ryzykiem Dyrektora ZJO wspiera wskazany pracownik ZJO ds. zarządzania ryzykiem.

#### § 6.

Za identyfikację, ocenę i przeciwdziałanie ryzyku odpowiadają kierownicy działów oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach, nadzorowani przez Dyrektora oraz Głównego Księgowego – Zastępcę Dyrektora, w szczególności poprzez:

- 1) identyfikację ryzyka wraz z podaniem jego kategorii,
- 2) wskazanie istniejących mechanizmów kontrolnych,
- 3) określenie poziomu istotności ryzyka na podstawie oceny wpływu i możliwości wystąpienia ryzyka,
- 4) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 5) zapewnienie stosowania skutecznych metod przeciwdziałania ryzyku,
- 6) dokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka poprzez wypełnianie „Arkusza identyfikacji ryzyka” oraz „Karty przeciwdziałania ryzyku”.

#### § 7.

1. Do zadań Pracownika ZJO ds. zarządzania ryzykiem należy:
  - 1) hierarchizacja ryzyk zidentyfikowanych podczas przeglądu ryzyk,
  - 2) ocena zidentyfikowanych ryzyk oraz mechanizmów kontroli pod kątem realizacji celów i zadań ZJO,
  - 3) analiza zmaterializowanych ryzyk oraz skuteczności zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku i przedstawienie jej wyników wraz z proponowanymi działaniami naprawczymi Dyrektorowi ZJO w celu ich zatwierdzenia i podjęcia decyzji zaradczych,
  - 4) sporządzanie Rejestru ryzyk dla ZJO oraz Mapy ryzyk dla ZJO,
  - 5) udzielanie pracownikom ZJO informacji dotyczących realizacji Zasad zarządzania ryzykiem.

### **III. Identyfikacja i ocena ryzyka**

#### § 8.

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy działów oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach w terminie 30 dni od dnia uchwalenia Budżetu ZJO na dany rok budżetowy.
2. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywana jest oddzielnie dla każdego z zadań budżetowych wszystkich działów ZJO na „Arkuszu identyfikacji ryzyka”.
3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest następująca kategoryzacja ryzyka: ryzyko zasobów ludzkich (Z), ryzyko organizacyjne (O), ryzyko działalności (D), ryzyko finansowe (F).
4. Przykładowe czynniki ryzyka występujące w ramach poszczególnych kategorii zawarto w załączniku nr 1 do niniejszych Zasad.

## § 9.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i możliwości wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności, według zasad określonych w § 10.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania i osiągnięcia celu w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używana jest skala ocen od 1 do 4 punktów.
3. Do określenia możliwości wystąpienia ryzyka stosowana jest skala ocen od 1 do 4 punktów.
4. Podczas określania wpływu i możliwości wystąpienia ryzyka stosuje się kryteria zawarte w niniejszych Zasadach.

## § 10.

1. Na podstawie oceny wpływu i możliwości wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.
  2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
    - 1) nieznaczny – kolor zielony (od 1 do 2 punktów)
    - 2) umiarkowany – kolor żółty (od 3 do 8 punktów)
    - 3) poważny – kolor czerwony (od 9 do 16 punktów).
- co obrazuje poniższa Matryca ryzyka:

Ryzyko		Możliwość wystąpienia			
		Znikome	Średnie	Wysokie	Prawie pewne
Wpływ ryzyka	Krytyczny	4	8	12	16
	Wysoki	3	6	9	12
	Średni	2	4	6	8
	Niski	1	2	3	4

## § 11.

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne i umiarkowane. Ryzyko poważne przekracza akceptowalny poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub możliwości wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).
3. W przypadku ryzyka akceptowalnego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.

## § 12.

1. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:
  - 1) przeciwdziałanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. wzmocnienie mechanizmów kontroli
  - 2) przesunięcie w czasie – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,

- 3) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia,
  - 4) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
- 1) przyczyny (czynniki) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
  - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia ryzyka.

#### **IV. Zasady wypełniania „Arkusza identyfikacji ryzyka”**

##### § 13.

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy działów oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach, w terminie 30 dni od dnia uchwalenia Budżetu ZJO na dany rok budżetowy, sporządzają dla każdego z zadań budżetowych „Arkusze identyfikacji ryzyka” zwany dalej Arkuszem, według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 2 do Zasad.
2. Odnotowania w Arkuszu wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka. W przypadku ryzyka poważnego w Arkuszu należy podać planowaną metodę ograniczenia go do poziomu akceptowalnego; w przypadku ryzyka umiarkowanego i nieznaczego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.
3. „Arkusze identyfikacji ryzyka” zatwierdza Dyrektor ZJO.
4. Po zatwierdzeniu „Arkusze identyfikacji ryzyka” przekazywany jest do Pracownika ds. zarządzania ryzykiem.
5. Kierownicy działów ZJO oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach podejmują działania w celu zastosowania metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w Arkuszach.

#### **V. Zasady wypełniania „Karty przeciwdziałania ryzyku”**

##### § 14.

1. Po zakończeniu roku, w terminie do dnia 31 stycznia, kierownicy działów oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach dokonują analizy realizacji zadań, za rok poprzedni.
2. W przypadku wystąpienia ryzyka skutującego niezrealizowaniem zaplanowanych zadań, kierownicy działów i osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach sporządzają „Kartę przeciwdziałania ryzyku” według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do Zasad.
3. „Kartę przeciwdziałania ryzyku” zatwierdza Dyrektor ZJO.
4. W przypadku działów DK 1, DK 2, DK 3 i DK 4 zatwierdzenie, o którym mowa w ust. 3, następuje po jego wcześniejszej akceptacji przez Zastępcę Dyrektora – Głównego Księgowego.
5. Po zatwierdzeniu „Karta przeciwdziałania ryzyku” przekazywana jest do Pracownika ds. zarządzania ryzykiem.

## § 15.

Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco monitorowane przez:

- 1) kierowników działów i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania,
- 2) Dyrektora ZJO i Zastępcę Dyrektora – Głównego Księgowego w ramach bieżącego zarządzania.

## **VI. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem**

### § 16.

1. Na podstawie „Arkuszy identyfikacji ryzyka” Pracownik ds. zarządzania ryzykiem dokonuje hierarchizacji zidentyfikowanych ryzyk oraz sporządza „Rejestr ryzyka ZJO w Płocku” dla ryzyk o poważnym poziomie istotności, zgodnie z załącznikiem nr 4 do Zasad.
2. Na podstawie „Rejestru ryzyka ZJO w Płocku” ww. Pracownik opracowuje „Mapę ryzyka ZJO w Płocku”, zgodnie z załącznikiem nr 5 do Zasad.
3. „Mapa ryzyka ZJO w Płocku” jest dokumentem odzwierciedlającym ocenę możliwości wystąpienia negatywnych skutków ryzyka po uwzględnieniu istniejących mechanizmów kontrolnych i przedstawia propozycję działań zaradczych oraz określa właściciela ryzyka odpowiedzialnego za podjęcie działań wraz z terminem granicznym podjęcia działań.
4. Na podstawie „Kart przeciwdziałania ryzyku” Dyrektor ZJO do końca I kwartału każdego roku opracowuje roczny „Raport ryzyka ZJO w Płocku” (za rok ubiegły), w którym dokonuje identyfikacji zmaterializowanych ryzyk oraz analizy skuteczności zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku.

## CZYNNIKI RYZYKA

1. Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka oraz przykładowe czynniki ryzyka. Tabela nie określa zamkniętego katalogu czynników ryzyka w danej kategorii.

Kategorie ryzyka	Czynniki ryzyka
<b>Ryzyko zasobów ludzkich</b>	Nieobsadzone stanowisko – wakat, utrata kluczowych pracowników
	Absencja pracowników, długotrwałe zwolnienia lekarskie
	Niewystarczająca liczba pracowników
	Niewystarczający system motywacyjny, spadek motywacji pracowników
	Brak odpowiednich kwalifikacji, umiejętności lub doświadczenia u pracownika
	Dostępne szkolenia nieadekwatne do potrzeb lub niewystarczająca liczba szkoleń
	Niedotrzymywanie terminów, celowe działanie na szkodę pracodawcy
	Brak zaangażowania w pracę
	Naruszenie procedur, działania niezgodne z zakresem obowiązków i upoważnień
	Naruszenie kodeksu etyki
	Niska skuteczność pracowników
<b>Ryzyko organizacyjne</b>	Zagrożenie ciągłości pracy, w tym ciągłości pracy infrastruktury technicznej i systemów teleinformatycznych
	Brak zachowania ciągłości obiegu korespondencji
	Ataki socjotechniczne, ataki typu Ddos lub Dos, działanie szkodliwego oprogramowania, złamanie zabezpieczeń dostępu wewnątrz systemu teleinformatycznego lub złamanie zabezpieczeń zewnętrznych
	Jawność danych w fazie transmisji, przechwycenie danych, podsłuch
	Niewłaściwa współpraca z innymi jednostkami/podmiotami
	Brak właściwej infrastruktury lokalowej, wyposażenia, Pokonanie zabezpieczeń fizycznych, włamanie, kradzież
	Zagrożenia naturalne, w tym: wysokie temperatury, wysoka wilgotność, zalanie, huragan, uderzenie pioruna, pożar
	Wpływ informacji prawnie chronionych, niedochowanie tajemnicy służbowej, nieautoryzowany dostęp do danych

	Obrażenia lub śmierć pracowników/klientów/innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych
	Rozbieżne opinie prawne, ograniczona dostępność do pomocy prawnej
	Niewłaściwa integracja procesów i systemów, w tym teleinformatycznych
	Awarie infrastruktury technicznej, w tym systemów teleinformatycznych, starzenie się sprzętu oraz nośników danych
	Używanie nieautoryzowanych, nielegalnych oprogramowań, błędy konfiguracyjne
	Brak wytycznych lub niestosowanie wytycznych dotyczących bezpieczeństwa informacji
	Utrata lub kradzież dokumentów, urządzeń oraz nośników danych
	Udostępnienie danych osobom nieuprawnionym, nieuprawniona modyfikacja danych, utrata integralności danych
	Innowacyjność – opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań
<b>Ryzyko działalności</b>	Brak, nieprawidłowa lub nieterminowa realizacja zadań
	Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań
	Brak lub niewłaściwa wymiana informacji
	Błędne wykorzystanie danych (niezgodne z celem)
	Niezadawalający proces decyzyjny
	Występowanie kultury "obwiniania"
	Niekorzystne umowy
	Niewłaściwa realizacja umowy, porozumienia, dotacji
	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli/audytu
	Znaczny wzrost zadań jednostki (nowe zadania, programy)
	Niejasne, niespójne przepisy prawa, częste zmiany
	Naruszenie przepisów prawa
	Nałożenie kar przez organy nadzorcze w wyniku niezgodności z przepisami
	Negatywne opinie zewnętrzne
<b>Ryzyko finansowe</b>	Niewystarczające środki finansowe
	Niezrealizowanie dochodów
	Utrata środków zewnętrznych
	Rosnące koszty utrzymania zasobu
	Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji
	Wyplata odszkodowań, koszty sądowe

## 2. Kryteria oceny wpływu ryzyka

<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
Krytyczny - 4 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań lub celów, jakość wykonywanych zadań, powoduje poważną stratę finansową, ma wpływ na niekorzystny wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się <u>długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego</u> .
Wysoki – 3 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę finansową.
Średni – 2 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem <u>może się wiązać</u> trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje małą stratę finansową.
Niski – 1 punkt	Nieznaczne/małe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa, częściowo wpływa na wizerunek jednostki. Skutki zdarzenia można usunąć.

## 3. Kryteria oceny stopnia wystąpienia ryzyka

<b>Możliwość wystąpienia</b>	<b>Przesłanki</b>
Prawie pewne – 4 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Wysokie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkakrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Znikome – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

## 4. Zasady wypełniania Arkusza identyfikacji ryzyka

<b>Kolumna</b>	<b>Sposób wypełnienia</b>
1	Liczba porządkowa
2	Zidentyfikowanie czynnika ryzyka i ryzyka
3	Wskazanie kategorii ryzyka, np. ryzyko finansowe
4	Istniejące mechanizmy kontrolne (procedury, zasady, instrukcje, monitoring, itp.), w przypadku pisemnych mechanizmów podać nazwę i datę dokumentu

5	Ocena wpływu - skala od 1 do 4 punktów
6	Ocena możliwości wystąpienia - skala od 1 do 4 punktów
7	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen możliwości wystąpienia i wpływu, tj. iloczyn kolumny 5x6 (wynik: nieznaczny – od 1 do 2 punktów, umiarkowany – od 3 do 8 punktów, poważny – od 9 do 16 punktów)
8	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku

**Zarząd Jednostek Oświatowych – JB w Płocku**

**ARKUSZ  
identyfikacji ryzyka na  
rok...**

**Nr i Nazwa zadania:**

IDENTYFIKACJA RYZYKA				OCENA RYZYKA			PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
Lp.	Czynnik ryzyka i ryzyko	Kategoria Z-zasoby ludzkie D -działalności O-organizacyjne F - finansowe	Istniejące mechanizmy kontrolne (procedury, zasady, instrukcje, monitoring, itp.)	Wpływ/ Skutek	Możliwość wystąpienia	Poziom istotność i ryzyka  iloczyn (5x6)	Planowana metoda reakcji na ryzyko przez zastępcę dyrektora, kierownika działu, osoby zatrudnione na samodzielnym stanowisku
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

.....  
(data i podpis Zastępcy Dyrektora ZJO, kierownika działu/pracownika  
zatrudnionego na samodzielnym stanowisku)

.....  
(data i podpis Dyrektora ZJO)

Załącznik Nr 3 do Zasad zarządzania ryzykiem  
stanowiących załącznik do Zarządzenia nr 2/2023  
Dyrektora Jednostek Oświatowych – JB  
w Płocku z dnia 9 stycznia 2023 r

## Zarząd Jednostek Oświatowych – JB w Płocku

### Karta przeciwdziałania ryzyku

UWAGA: wypełniamy tylko dla tych ryzyk, które wystąpiły i doprowadziły do niezrealizowania zadania i nieosiągnięcia zaplanowanego celu zadania

#### Nr i Nazwa zadania:

Lp.	Czynnik ryzyka	Ryzyko	Planowana metoda reakcji na ryzyko	Zrealizowana metoda reakcji na ryzyko	Ocena możliwości realizacji zadania i osiągnięcia zaplanowanego celu zadania
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					

.....  
(data i podpis Kierownika działu / pracownika  
zatrudnionego na samodzielnym stanowisku)

.....  
(data i podpis Dyrektora ZJO)

Załącznik Nr 4 do Zasad zarządzania ryzykiem  
stanowiących załącznik do Zarządzenia nr 2/2023  
Dyrektora Jednostek Oświatowych – JB  
w Płocku z dnia 9 stycznia 2023 r

**REJESTR RYZYKA ZJO w Płocku  
na rok .....**

<b>Liczba porządkowa</b>	<b>Nazwa zadania budżetowego</b>	<b>Opis ryzyka</b>	<b>Kategoria ryzyka</b>	<b>Stosowane mechanizmy kontrolne</b>	<b>Miejsce ryzyka</b>	<b>Wpływ</b>	<b>Możliwość wystąpienia</b>	<b>Poziom istotności ryzyka</b>	<b>Metoda przeciwdziałania ryzyku</b>

Data opracowania

.....  
Pracownik ds. Zarządzania ryzykiem

Załącznik Nr 5 do Zasad zarządzania ryzykiem  
stanowiących załącznik do Zarządzenia nr 2 /2023  
Dyrektora Jednostek Oświatowych – JB  
w Płocku z dnia 9 stycznia 2023 r

**MAPA RYZYKA ZJO w Płocku  
na rok.....**

<b>Lp.</b>	<b>Kategoria /opis ryzyka</b>	<b>Miejsce ryzyka</b>	<b>Poziom istotności ryzyka</b>	<b>Działania proponowane przez kierownika działu, pracownika zatrudnionego na samodzielnym stanowisku</b>	<b>Wymagane działania</b>	<b>Właściciel ryzyka</b>	<b>Termin graniczny działań /brak działań</b>

Data opracowania

.....

(Pracownik ds. zarządzania ryzykiem)

.....

Dyrektor ZJO