

ZARZĄDZENIE Nr 107/2011
WÓJTA GMINY CHELMŹA

z dnia 30 grudnia 2011 r.

w sprawie Zasad i trybu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Chelmsza.

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. samorządzie gminnych (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055 i Nr 116, poz. 1203, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337, z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974 i Nr 173, poz. 1218, z 2008 r. Nr 180, poz. 1111 i Nr 223, poz. 1458, z 2009 r., Nr 52, poz. 420 i Nr 157, poz. 1241, z 2010 r. Nr 28, poz. 142 i 146, Nr 40, poz. 230 i Nr 106, poz. 675 oraz z 2011 r. Nr 21, poz. 113, Nr 117, poz. 679, Nr 134, poz. 777, Nr 149, poz. 887 i Nr 217, poz. 1281), art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240, z 2010 r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020, Nr 238, poz. 1578 i Nr 257, poz. 1726 oraz z 2011 r. Nr 185, poz. 1183, Nr 201, poz. 1183, Nr 234, poz. 1386, Nr 240, poz. 1429 i Nr 291, poz. 1707) zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam Zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Chelmsza. Zasady stanowią załącznik do zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

W Ó J T A

mgr inż. Jacek Czarniecki

Załącznik
do zarządzenia Nr 107/2011 r.
z dnia 30 grudnia 2011 r.

ZASADY I TRYB ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY CHELMŹA

§ 1.1. Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Chelmża.

2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Chelmża;
- 2) referatach – należy przez to rozumieć referaty i jednoosobowe stanowiska pracy w Urzędzie;
- 3) ryzyku – należy przez to rozumieć zdarzenie mające negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów;
- 4) wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań oraz osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 5) prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 6) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
- 7) akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 8) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces:
 - a) identyfikacji ryzyka,
 - b) oceny ryzyka/ analizy ryzyka,
 - c) przeciwdziałania ryzyku (reakcji na ryzyko),
 - d) monitorowanie ryzyka oraz środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;
- 9) osoby kierujące – należy przez to rozumieć kierowników referatów, pracowników jednoosobowych stanowisk pracy, Skarbnika Gminy, Sekretarza Gminy;
- 10) koordynatorze zarządzania ryzykiem – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy;
- 11) mechanizmach kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań oraz osiągnięcia celów.

§ 2.1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- 4) zapewnienie osobom kierującym wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania;
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu;
- 3) przypisania odpowiedzialności;
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 3) przeciwdziałanie ryzyku;
- 4) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

§ 4. 1. Procesem zarządzania ryzykiem w jednostce kieruje koordynator zarządzania ryzykiem.

2. Do zadań koordynatora należy:

- 1) inicjowanie w uzgodnieniu z kierownictwem corocznej oceny ryzyka;
- 2) gromadzenie wyników procesu zarządzania ryzykiem;
- 3) stała współpraca z właścicielami ryzyka;
- 4) przedstawienie wyników analizy ryzyka Kierownikowi jednostki.

§ 5.1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 30 stycznia każdego roku.

2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy referatów, a w odniesieniu do samodzielnych stanowisk pracy Sekretarz Gminy.

Identyfikacja ryzyka

§ 6.1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu w tym realizacji budżetu Gminy Chelmża i Strategii Rozwoju Gminy Chelmża.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania realizowane przez Urząd;
- 2) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizacją zadań Urzędu w tym związane z realizacją budżetu i Strategii Rozwoju Gminy Chelmża wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń;

3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie - obszary ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe;
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
- 3) ryzyko działalności;
- 4) ryzyko zewnętrzne.

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii określa arkusz nr 1 stanowiący załącznik do Zasad.

6. Przykładowe pytania pomocnicze do identyfikacji ryzyka określa arkusz nr 2 stanowiący załącznik do Zasad.

7. W przypadku obszarów działalności jednostki dotyczących programu lub procesu realizowanego przez więcej niż jedną komórkę organizacyjną Urzędu, właścicielem ryzyka jest kierownik komórki organizacyjnej, dla którego ryzyko jest najbardziej istotne.

8. W przypadku sporu kompetencyjnego dotyczącego ustalenia właściciela ryzyka procesu realizowanego w więcej niż jednej komórce organizacyjnej, decyzje o ustaleniu właściciela ryzyka podejmuje koordynator zarządzania ryzykiem.

Ocena/analiza ryzyka

§ 7.1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 8.

2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało zdarzenie objęte ryzykiem dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy i ilościowy przy zastosowaniu skali ocen: bardzo poważny (4 pkt), poważny (3 pkt), średni (2 pkt), niski (1 pkt).
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy i ilościowy przy zastosowaniu skali ocen: bardzo poważne (4 pkt), poważne (3 pkt), średnie (2 pkt) i niskie (1 pkt).
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są zasady zawarte w arkuszu nr 3 stanowiącym załącznik do Zasad.

§ 8.1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w arkuszu nr 4 stanowiącym załącznik do Zasad.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko bardzo poważne (pkt 12-16):
 - a) ryzyko o bardzo poważnym i poważnym wpływie przy bardzo poważnym prawdopodobieństwie,
 - b) ryzyko o bardzo poważnym wpływie przy poważnym prawdopodobieństwie,
- 2) ryzyko poważne (pkt 6-9):
 - a) ryzyko o bardzo poważnym wpływie przy średnim prawdopodobieństwie,
 - b) ryzyko o poważnym wpływie przy poważnym i średnim prawdopodobieństwie,
 - c) ryzyko o średnim wpływie przy bardzo poważnym i poważnym prawdopodobieństwie,
- 3) ryzyko średnie (pkt 3-4):
 - a) ryzyko o bardzo poważnym i poważnym wpływie przy niskim prawdopodobieństwie,
 - b) ryzyko o średnim wpływie przy średnim prawdopodobieństwie,
 - c) ryzyko o niskim wpływie przy bardzo wysokim i wysokim prawdopodobieństwie,
- 4) ryzyko niskie (pkt 1-2):
 - a) ryzyko o średnim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie,
 - b) ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

Przeciwdziałanie ryzyku/ reakcja na ryzyko

§ 9.1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyka średnie, poważne i bardzo poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się - przeciwdziałania ryzyku.

§ 10. 1. Sposobami postępowania z ryzykiem są:

- 1) tolerowanie ryzyka – będzie miało miejsce w przypadkach, kiedy koszt skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści oraz kiedy zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone lub nie mamy wpływu na wystąpienie ryzyka np. pogoda;
- 2) przeniesienie ryzyka – będzie miało miejsce w przypadkach, kiedy nastąpi przeniesienie ryzyka na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenie, czy zlecenie usług na zewnątrz,

- 3) wycofanie się z reakcji na ryzyko – polega na takiej modyfikacji planów realizacji zadań/celów, aby zlikwidować dane ryzyko, albo korzystnie zmienić uwarunkowania z nim związane,
 - 4) przeciwdziałanie ryzyku - dotyczyć będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia nieakceptowanego poziomu ryzyka.
2. W celu określenia sposobu przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
- 1) przyczyny - źródła ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
 - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
 - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 11.1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku kierownicy referatów, a w odniesieniu do samodzielnego stanowiska pracy Sekretarz Gminy, wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej arkuszami, według wzoru zamieszczonego w arkuszu nr 5 stanowiącym załącznik do Zasad.

2. Odnotowania w arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka - ryzyka bardzo poważne, poważne oraz średnie należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.
3. Arkusze przedkładane są koordynatorowi zarządzania ryzykiem w terminie do 30 stycznia każdego roku.
4. Koordynator zarządzania ryzykiem w terminie do 15 lutego każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowany poziom ryzyka oraz planowane metody ograniczania ryzyk do akceptowanego poziomu i przedstawia go wraz z kserokopią arkuszy Wójtowi Gminy.

§ 12. Kierownicy referatów, a w odniesieniu do samodzielnego stanowiska pracy Sekretarz Gminy, zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Wójtowi Gminy w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

Monitorowanie ryzyka oraz środków podejmowanych w celu jego ograniczenia

- § 13. 1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane - monitorowane przez kierowników referatów oraz Sekretarza Gminy, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
2. W terminie do 15 stycznia każdego roku kierownicy referatów, a w przypadku stanowisk samodzielnych Sekretarz Gminy przekazują koordynatorowi kontroli zarządczej podsumowanie/ocenę wyników procesu zarządzania ryzykiem.
 3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

Wójt
mgr inż.  Czarniecki

PRZYKŁADOWE KATEGORIE -OBSZARY RYZYKA

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

KATEGORIE RYZYKA	
Ryzyko finansowe	
Kategoria	Źródło
Budżetowe	• związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów, • związane z płynnością finansową,
Strat majątkowych	• związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, • związane z nieproduktywną stratą środków np. oszustwo, kradzież, kary umowne i grzywny,
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	• związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych, • <u>związane z nieterminowym zgłoszeniem i realizacją zamówień</u>, zbyt długa procedura przygotowywania oferty, brakiem ofert, niewłaściwym wykonaniem zamówienia, • związane z brakiem szczegółowych i odpowiednich informacji lub szacunków wartości towarów i usług,
Odpowiedzialności finansowej	• związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych,
Realizacji programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej Inwestycji Sprawozdawczości finansowej	• <u>związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej</u>, • związane z wielkością środków finansowych, zmianą wysokości dochodów lub przychodów, wydatków i rozchodów, • związane z niewłaściwymi decyzjami inwestycyjnymi, wzrostem kosztów inwestycji, opóźnieniem realizacji i brakiem źródeł finansowania, • brakiem ofert, • zmianą systemu księgowego, zmianą pracowników odpowiedzialnych za sprawozdawczość,

Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu i zarządzania	• związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego, • nieadekwatną strukturą organizacyjną, • niewystarczającą ilością pracowników by wykonać należycie zadanie, • brakiem zakresów obowiązków lub brakiem przepływu informacji, • niskim wynagrodzeniem, brakiem działań motywacyjnych, niezapewnieniem odpowiednich szkoleń lub prasy fachowej, nieadekwatną i nieskuteczną rekrutacją,
Bhp	• związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy, • możliwością wystąpienia wypadków losowych podczas wykonywania zadań, • niesystematycznym prowadzeniem książki obiektu budowlanego prowadzącym do stworzenia zagrożenia, • niewiedzą lub niedostatecznym zabezpieczeniem stosunku pracy,
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	• związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych, • związane ze skomplikowaną działalnością i niewystarczającymi kompetencjami pracowników, brakiem motywacji u pracowników, • związane ze stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia np. ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki.
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 miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	• związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej, 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, • związane z nieadekwatnością informacji na podstawie których podejmuje się decyzje, • związane z utratą informacji lub naruszeniem poufności informacji, • związane z niewłaściwym zabezpieczeniem informacji,

Reputacji	• związane z reputacją Urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii, • związane ze spadkiem reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, • związane z niewłaściwą realizacją zadań lub złym zarządzaniem,
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, • związane z wdrażaniem w niewłaściwy sposób nowych technologii lub nieumiejętności pracowników korzystania z niej, • związane z brakiem przepływu informacji o błędach w systemie,
Realizacja projektów	• związane z prowadzonymi przez jednostkę projektami np. niewłaściwe planowanie projektów, • związane ze wzrostem kosztów realizacji projektu, opóźnieniem w realizacji, brakiem środków na realizację, niepowodzeniem projektów, • związane z brakiem odpowiednich środków finansowych, wyposażeniem pracowników, krótkim terminem realizacji i koniecznością współpracy z innymi podmiotami,
Nadzoru nad jednostkami	• związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy,
Innowacyjności	• związanych z oporem pracowników, brakiem skłonności do zmian, wdrożeniem niesprawdzonych rozwiązań,
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	• związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności, np. zakłócenie w dostawach energii, przerwy łączności, brakiem dostępu do internetu lub poczty elektronicznej,
Środowiska prawnego	• związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem np. nowe przepisy, zmiana przepisów, brak regulacji prawnych w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
Środowisko naturalne	• związane z zanieczyszczeniem środowiska, katastrofą ekologiczną protestami społecznymi czy „siłą wyższą”, pożarem, powodzią i huraganem,

WÓJT
mgr inż.  Czarniecki

PRZYKŁADOWE PYTANIA POMOCNICZE DO IDENTYFIKACJI RYZYKA

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
1.	Co w prowadzonych przez nas zadaniach może pójść źle? Dlaczego?	
2	Gdzie tkwią nasze słabości? Jakich obszarów one dotyczą?	
3	Które z realizowanych procesów są najbardziej skomplikowane?	
4	Co może spowodować zakłócenia funkcjonowania naszej komórki? Jakich obszarów to dotyczy? Czy takie zakłócenia już istnieją?	
5	Jakie czynniki wpływają na osiągnięcie celów i realizację zadań naszej komórki?	
6	Które z podejmowanych decyzji wiążą się z największym ryzykiem?	
7	Czy nasze działania związane są z wydatkowaniem środków finansowych? Jakich działań to dotyczy?	
8	Czy dysponujemy majątkiem który należy chronić?	
9	Jakie informacje są niezbędne dla realizacji naszych celów?	
10	Jakie mamy obszary które wiążą się z możliwością poniesienia straty finansowej lub innej?	
11	Czy prowadzona działalność uzależniona jest od systemów informatycznych?	

WÓT
mgr inż. Jacek Czarnecki

1. ZASADY OCENY WPŁYWU RYZYKA

Wpływ	Pkt	Przesłanki
Bardzo poważny	4	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczny uszczerbek mający <u>krytyczny lub bardzo duży</u> wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – bardzo poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, bardzo poważną stratę finansową lub na reputacji Urzędu.
Poważny	3	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający <u>znaczny lub bardzo duży</u> wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na reputacji Urzędu.
Średni	2	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje <u>znaczną</u> stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania do stanu poprzedniego.
Niski	1	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje <u>niewielką</u> stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. ZASADY OCENY STOPNIA PRAWDOPODOBIENSTWA ZISZCZENIA SIĘ RYZYKA

Prawdopodobieństwo	pkt	Przesłanki
Bardzo poważne	4	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem będzie występowało <u>notorycznie</u> w ciągu roku lub będzie miało <u>charakter ciągły</u> .
Poważne	3	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się <u>wielokrotnie</u> w ciągu roku.
Średnie	2	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się <u>kilkakrotnie</u> w ciągu roku.
Niskie	1	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się <u>raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku</u> .

WÓT
mgr inż. Jacek Czarnecki

Arkusz nr 4
do załącznika
do zarządzenia nr 107/2011
z dnia 30 grudnia 2011 r.

POZIOM ISTOTNOŚCI RYZYKA

Prawdopodobieństwo	Wpływ ryzyka				
		Bardzo poważny pkt 4	Poważny pkt 3	Średni pkt 2	Niski pkt 1
	Bardzo Poważny pkt.4	ryzyko b. poważne 16	ryzyko b. poważne 12	ryzyko poważne 8	ryzyko umiarkowane 4
	Poważny pkt.3	ryzyko b. poważne 12	ryzyko poważne 9	ryzyko poważne 6	ryzyko umiarkowane 3
	Średni pkt 2	ryzyko poważne 8	ryzyko poważne 6	ryzyko umiarkowane 4	ryzyko nieznaczące 2
	Niski pkt 1	ryzyko umiarkowane 4	ryzyko umiarkowane 3	ryzyko nieznaczące 2	ryzyko nieznaczące 1

mgr inż. Jacek Czarnecki

Arkusz nr 5
do załącznika
do zarządzenia Nr 107/2011
z dnia 30 grudnia 2011 r.

ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY ORAZ OKREŚLENIA METODY PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU
– FORMULARZ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko
Lp.	Określenie celów /zadań	Ryzyko narwa / opis	Właściciel ryzyka ¹⁾	Wpływ	Prawdopodobieństwo	
1	2	3	4	5	6	7= 5x6
R ₁						8
R ₂						
R ₃						

.....
podpis osoby kierującej referatem

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania.
2	Nazwa celu lub zadania.
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury, np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów.
4	Przez właściciela ryzyka należy rozumieć osobę, która zgodnie z regulaminem organizacyjnym jest odpowiedzialna za osiągnięcie celu/realizację zadania.
5	Ocena wpływu w skali; bardzo poważny, poważny, średni, niski.
6	Ocena prawdopodobieństwa w skali bardzo poważne, poważne, średnie, niskie.
7	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (bardzo poważny, poważny średni, niski).
8	Wskazanie planowanego sposobu przeciwdziałania ryzyku, (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, przeciwdziałanie) np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór osoby kierującej referatem.

W O S T
mgr inż. Jacek Janeczek