

ZARZĄDZENIE NR 8/2013

WÓJTA GMINY TOMASZÓW MAZOWIECKI

z dnia 19 lutego 2013 roku

w sprawie polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki

Na podstawie art. 31 i art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. 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, Nr 214, poz. 1806; z 2003 r. Nr 80, poz. 717, Nr 162, poz. 1568; z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203, Nr 167, poz. 1759; z 2005 r. Nr 172, poz. 1441, Nr 175, poz. 1457; z 2006 r. Nr 17, poz. 128, Nr 181, poz. 1337; z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974, Nr 173, poz. 1218; z 2008 r. Nr 180, poz. 1111, Nr 223, poz. 1458; z 2009 r. Nr 52, poz. 420, Nr 157, poz. 1241; z 2010 r. Nr 28, poz. 142 i 146, Nr 40, poz. 230, Nr 106, poz. 675, z 2011 r. Nr 21, poz. 113, Nr 149, poz. 887, Nr 217, poz. 1281; z 2012 r. poz. 567 z 2013 r. 153), art. 68 ust. 2 pkt 7, art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. 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, Nr 257, poz. 1726; z 2011 r. Nr 185, poz. 1092, Nr 201, poz. 1183, Nr 234, poz. 1386, Nr 240, poz. 1429, Nr 291, poz. 1707, z 2012 r. poz. 1456, 1530, 1548) **zarządzam, co następuje:**

§ 1.1. W celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki ustaląm politykę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki, stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

2. Wprowadzam obowiązek zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki.

3. Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy do przeprowadzania analizy i oceny ryzyka zgodnie z polityką zarządzania ryzykiem.

§ 2.1. Powołuję zespół ds. zarządzania ryzykiem zwany dalej zespołem, w składzie:

- 1) Sławomir Bernacki - przewodniczący zespołu,
- 2) Przemysław Sepkowski - sekretarz zespołu,
- 3) Aneta Maciążek - członek zespołu,

- 4) Józef Maj - członek zespołu,
- 5) Wiesława Starosta - członek zespołu.

2. Zobowiązuję zespół do:

- 1) realizacji i koordynacji działań związanych z procesem zarządzania ryzykiem określonych w polityce zarządzania ryzykiem,
- 2) przygotowania całości dokumentacji związanej z polityką zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki do 31 grudnia 2013 r.

§ 3. Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy do przygotowania dokumentów stanowiących załączniki do polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tomaszów Mazowiecki i przekazanie ich zespołowi do 28 czerwca 2013 r.

§ 4. Wykonanie zarządzenia powierzam kierownikom komórek organizacyjnych oraz pracownikom zatrudnionym na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJTA GMINY
Franciszek Szmagiel

Polityka zarządzania ryzykiem

§ 1. Określenia stosowane w niniejszej „Polityce” oznaczają:

- 1) **Gmina** – Gmina Tomaszów Mazowiecki,
- 2) **Wójt** – Wójt Gminy Tomaszów Mazowiecki
- 3) **Urząd Gminy** – Urząd Gminy Tomaszów Mazowiecki,
- 4) **kierownicy komórek organizacyjnych** – kierownicy referatów oraz samodzielne stanowiska pracy,
- 5) **ryzyko** – możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów i zadań komórek organizacyjnych Urzędu Gminy. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości,
- 6) **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
- 7) **akceptowalny poziom ryzyka** – wielkość ryzyka oraz akceptowalne skutki poniesienia ryzyka,
- 8) **zarządzanie ryzykiem** – proces ograniczania poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego poprzez jego identyfikację, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz reagowanie na ryzyko poprzez racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka, mający na celu optymalizację funkcjonowania Urzędu Gminy i jego komórek organizacyjnych,
- 9) **identyfikacja ryzyka** – przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,

- 10) **analiza ryzyka** – przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu na działanie komórki organizacyjnej Urzędu,
- 11) **reakcja na ryzyko** – podjęcie adekwatnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia, wyeliminowania, tolerowania lub transferu ryzyka,
- 12) **mechanizmy kontrolne** – pisemne procedury, instrukcje, wytyczne, standardy, upoważnienia i inne dokumenty, których celem jest powstrzymanie lub minimalizacja negatywnych skutków ryzyka,
- 13) **nadzór i monitorowanie** – ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie,
- 14) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 15) **prawdopodobieństwo rezydualne** – prawdopodobieństwo rzeczywiste wystąpienia ryzyka przy zastosowanych mechanizmach kontrolnych, będących reakcją na ryzyko,
- 16) **prawdopodobieństwo nieodłączne** – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka przy braku mechanizmów kontrolnych.

§ 2. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy jest w szczególności:

- 1) poprawa jakości świadczenia usług,
- 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez zapewnienie właściwego ładu organizacyjnego,
- 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
- 5) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów Urzędu,
- 6) skuteczne zarządzanie projektami,
- 7) zapewnienie adekwatności mechanizmów kontrolnych do ryzyka,

§ 3.1. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Gminy wykonywane jest na poziomie:

- 1) strategicznym,
- 2) operacyjnym,
- 3) realizowanych projektów.

2. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.

§ 4. Proces zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy realizowany jest przez Wójta Gminy, Zastępcę Wójta, Skarbnika Gminy, Sekretarza Gminy, kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gminy i pozostałych pracowników Urzędu Gminy oraz powołany przez Wójta Gminy zespół ds. zarządzania ryzykiem.

§ 5. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gminy w procesie zarządzania ryzykiem należy:

- 1) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne na poziomie:
 - a) strategicznym - dotyczącym realizacji celów długoterminowych,
 - b) na poziomie operacyjnym - dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,
 - c) na poziomie projektowym - dotyczącym udziału w realizacji celów określonych projektów, przedsięwzięć i umów,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk przy udziale wszystkich pracowników komórki organizacyjnej, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka,
- 4) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli oraz ich monitorowanie,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez sporządzenie kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do Polityki zarządzania ryzykiem, rejestru zidentyfikowanych ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do Polityki zarządzania ryzykiem oraz matryc punktowej analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do Polityki zarządzania ryzykiem,
- 6) zgłaszanie przewodniczącemu zespołu ds. zarządzania ryzykiem postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Gminy i jednostek organizacyjnych.

§ 6. 1. Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada pracownik realizujący projekt.

2. Do zadań pracowników Urzędu Gminy kierujących projektami w procesie zarządzania

ryzykiem należy:

- 1) określenie celów kierowanych przez nich projektów na poziomie strategicznym, dotyczącym realizacji celów długoterminowych oraz na poziomie operacyjnym, dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, właściwych dla projektu, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka,
- 4) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli oraz ich monitorowanie,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez sporządzenie Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do Polityki zarządzania ryzykiem, rejestru zidentyfikowanych ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do Polityki zarządzania ryzykiem oraz matryc punktowej analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do Polityki zarządzania ryzykiem,

§ 7. 1. Do zadań przewodniczącego zespołu ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników kierujących samodzielnie projektami kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, rejestru zidentyfikowanych ryzyk oraz matryc punktowej analizy ryzyka,
- 2) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
- 3) analiza adekwatności i efektywności zaproponowanych mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
- 4) sporządzenie zbiorczego dla Urzędu Gminy rejestru zidentyfikowanych ryzyk i jego aktualizowanie, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do Polityki zarządzania ryzykiem,

2. Do zadań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy należy:

- 1) ocena zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
- 2) ocena adekwatności i efektywności zaproponowanych mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,

- 3) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
- 4) roczne przeglądy i aktualizacja zbiorczego rejestru zidentyfikowanych ryzyk,
- 5) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
- 6) informowanie Wójta Gminy o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 7) przekazanie Wójtowi Gminy rocznego sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem zawierającego ocenę postępów w dziedzinie zarządzania ryzykiem, ocenę skuteczności mechanizmów kontrolnych minimalizujących zidentyfikowane ryzyka oraz ocenę narażenia na ryzyko.

§ 8. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega ocenie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd Gminy lub jednostki organizacyjne Gminy założonych celów i zadań oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

2. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka bierze się pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne i ich skuteczność (prawdopodobieństwo rezydualne) lub ich brak (prawdopodobieństwo nieodłączne).

3. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka polega na wykonaniu następujących kolejno po sobie czynności:

- 1) ustaleniu listy zadań/celów do realizacji w komórce organizacyjnej Urzędu, z uwzględnieniem podziału na referaty i samodzielne stanowiska pracy;
- 2) określeniu ryzyka do każdego celu określonego dla komórki organizacyjnej Urzędu, z uwzględnieniem podziału na referaty i samodzielne stanowiska pracy;
- 3) określeniu przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka;
- 4) przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka nieodłącznego poprzez określenie:
 - a) prawdopodobieństwa jego wystąpienia – **ocena punktowa w skali od 1 do 5,**
 - b) wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – **ocena punktowa w skali od 1 do 5,**
- 5) Istotność ryzyka oznacza się jako **niską, średnią lub wysoką,**
- 6) Ocenę poziomu istotności ryzyka zawiera załącznik nr 4 do Polityki zarządzania ryzykiem.

§ 9.1. W Urzędzie Gminy przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) którego wpływ jest **niewielki** lub **mały** decyzję podejmują pracownicy referatów;
- 2) którego wpływ jest **średni** decyzję podejmuje kierownik referatu;
- 3) którego wpływ jest **poważny** lub **krytyczny** decyzję podejmuje Wójt Gminy.

2. W stosunku do każdego zidentyfikowanego w referacie ryzyka kierownik referatu Urzędu jest zobowiązany planować i wdrażać odpowiednie mechanizmy kontrolne.

§ 10. Kierownicy referatów mają obowiązek dokonywania **corocznych** przeglądów samego ryzyka w celu uzyskania informacji czy:

- 1) ryzyko nadal występuje,
- 2) pojawiło się nowe ryzyko,
- 3) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
- 4) stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.

§ 11.1 Kierownicy referatów mają obowiązek dokonywania przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem występującym w referacie w celu monitorowania mechanizmów kontrolnych.

2. Wójt Gminy w zależności od potrzeb, poleca kierownikom referatów wdrożenie zaproponowanych mechanizmów kontrolnych związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem, które zagraża realizacji celów, planów i zadań Urzędu.

3. Kierownicy referatów zobowiązani są do samooceny ryzyka.

Załącznik nr 1
do Polityki zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Gminy
Tomaszów Mazowiecki

Nazwa komórki organizacyjnej

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Stan na dzień r.

Cel i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie ryzyka
		Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				

Data sporządzenia

.....

Podpis i pieczęć osoby
sporządzającej

Instrukcja wypełniania kwestionariusza.

Kwestionariusz wypełnia się dla jednego celu i zadań.

1. Należy wpisać najważniejszy cel i zadania komórki organizacyjnej.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące danemu celowi i zadaniom.
- 3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki organizacyjnej, wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określając odpowiednią wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, wykorzystując poniżej przedstawione wartościowanie wagi wpływu i wagi prawdopodobieństwa.
5. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np. wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych.
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

Wpływ ryzyka

Wpływ	Opis	Waga wpływu
Nieznacznym	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych, nieznacznym skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek jednostki.	1
Mały	Mały wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek jednostki.	2
Średni	Średni wpływ na realizację celów i zadań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek jednostki.	3
Poważny	Poważny wpływ na zadania, w tym poważnym zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągnięcia celu, poważnym konsekwencje prawne, poważnym straty finansowe, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważnym wpływ na wizerunek jednostki.	4

Katastrofalny	Brak realizacji zadania i brak realizacji celu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, wysokie straty finansowe, naruszenie bezpieczeństwa pracowników, utrata dobrego wizerunku jednostki w środowisku oraz w opinii publicznej.	5
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo	Opis	Waga prawdopodobieństwa
Rzadkie	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (prawdopodobieństwo od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.	1
Mało prawdopodobne	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia (prawdopodobieństwo od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat), może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat, dotyczy nielicznych spraw.	2
Średnie	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (prawdopodobieństwo od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 3 lat), dotyczy niektórych spraw.	3

Duże	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (prawdopodobieństwo od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku), dotyczy większości spraw.	4
Prawie pełne	Można pewnie założyć, że zdarzenie takie wystąpi (prawdopodobieństwo od 81 do 100%, że będzie regularnie występować kilka razy w roku a nawet co miesiąc), dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.	5

Nazwa komórki organizacyjnej:

Rejestr zidentyfikowanych ryzyk, stan na dzień r.

Cel i zadania	Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	W	P	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	BKW1									
	BKW2									
	BKW3									
	BKW4									
	BKW5									

Instrukcja wypełniania rejestru ryzyka.

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

- Należy wpisać cel i zadania komórki organizacyjnej, dla których zostały zidentyfikowane ryzyka.
- Należy wpisać kolejną liczbę porządkową poprzedzoną symbolem komórki organizacyjnej, oznaczającą zidentyfikowane ryzyko, stanowiącą niepowtarzalny numer dla każdego zidentyfikowanego ryzyka.
- Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej Urzędu Gminy lub osobę, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego zarządzanie i monitoring.
- Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka, tj. pogrupowane czynniki ryzyka na zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne (polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp.), operacyjne (finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe, itp.).
- Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
- Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki organizacyjnej lub nadzorowanej jednostki organizacyjnej Gminy.
- Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
- Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
- Należy wyszczególnić wdrożone w komórce organizacyjnej mechanizmy kontrolne.
- Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
- Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 10.

Nazwa komórki organizacyjnej

Matryca punktowej analizy ryzyka

Stan na dzień r.

Wpływ	Waga						
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3						
Mały	2						
Nieznacznym	1						
	0	1	2	3	4	5	Waga
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Duże	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Instrukcja wypełniania matrycy punktowej analizy ryzyka.

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się dla każdego ryzyka na podstawie rejestru ryzyk i załącza do dokumentacji prowadzonego rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka co oznacza, że ryzyko może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa.
4. Ryzyka znajdujące się w zaznaczonym obszarze białym, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę. Ryzyka w tym obszarze są na poziomie akceptowalnym.
5. Ryzyka znajdujące się w zaznaczonym obszarze jasnoszarym, należy traktować jako ryzyka o średnim prawdopodobieństwie wystąpienia i średnim wpływie na komórkę lub jednostkę. Ryzyka w tym obszarze wymagają sprawdzenia i rozważenia możliwości wprowadzenia lub modyfikacji mechanizmów kontrolnych.
6. Ryzyka znajdujące się w zaznaczonym obszarze ciemnoszarym, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę. Ryzyka w tym obszarze należy objąć szczególnym nadzorem i podjąć działania, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Ocena poziomu istotności ryzyka

Istotność ryzyka	Wartość z matrycy	Opis istotności ryzyka
Niska	od 1 do 6	Ryzyko o nieznacznym wpływie i rzadkim prawdopodobieństwie Ryzyko o małym wpływie i średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i małym prawdopodobieństwie
Średnia	od 8 do 12	Ryzyko o małym wpływie i dużym prawdopodobieństwie Ryzyko o poważnym wpływie i małym prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i dużym prawdopodobieństwie Ryzyko o poważnym wpływie i średnim prawdopodobieństwie
Wysoka	od 15 do 25	Ryzyko o średnim wpływie i prawie pewnym prawdopodobieństwie Ryzyko o katastrofalnym wpływie i średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o katastrofalnym wpływie i prawie pewnym prawdopodobieństwie

1. Ryzyko o niskiej istotności należy traktować jako ryzyko akceptowalne. Zaakceptowanie ryzyka nie wyklucza konieczności jego monitorowania.
2. Ryzyko średniej istotności wymaga rozważenia potrzeby wdrożenia działań zaradczych. Średnie ryzyko może jednak zostać zaakceptowane, gdy koszty wdrożenia działań zaradczych zapobiegania ryzyku są zbyt wysokie.
3. Ryzyko o wysokiej istotności wymaga wprowadzenia działań zaradczych, w tym modyfikacji lub wprowadzenia nowych mechanizmów kontroli, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Przykładowe czynniki ryzyka

1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:
 - 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
 - 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wypływ danych z systemów, włamania do systemów,
 - 3) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
 - 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
2. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:
 - 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, wydatków, przychodów, rozchodów, wielkości środków z Unii Europejskiej,
 - 2) płynnością finansową,
 - 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
 - 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
 - 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, nierzetelność sprawozdań.
3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:
 - 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
 - 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
 - 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
 - 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii,

- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niewłaściwe zarządzanie projektem, brak wyznaczonej osoby odpowiedzialnej za realizację projektu, brak współpracy komórek organizacyjnych, niepowodzenie projektu,
 - 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
 - 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
 - 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:
- 1) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
 - 2) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
 - 3) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.
5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:
- 1) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
 - 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.
6. Czynniki zewnętrzne związane z:
- 1) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
 - 2) zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut,

inflacji, długu publicznego,

- 3) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- 5) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,
- 7) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingsowa,
- 8) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

WÓJTA GMINY

Franciszek Ślimigiel