

## ZARZĄDZENIE NR 184/2011

### PREZYDENTA MIASTA TOMASZOWA MAZOWIECKIEGO

z dnia 14 lipca 2011 roku

#### w sprawie Polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta w Tomaszowie Mazowieckim

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), 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) **zarządzam, co następuje:**

§ 1.1. W celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta w Tomaszowie Mazowieckim ustaląm Politykę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta w Tomaszowie Mazowieckim, stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

2. Wprowadzam obowiązek zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie Miasta w Tomaszowie Mazowieckim.

3. Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych do przeprowadzania analizy i oceny ryzyka zgodnie z Polityką zarządzania ryzykiem.

§ 2.1. Powołuję Zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwany dalej Zespołem, w składzie:

- 1) Krzysztof Janik – Sekretarz Miasta – Przewodniczący Zespołu,
- 2) Barbara Koścista – Skarbnik Miasta – członek Zespołu,
- 3) Beata Janik – Radca Prawny – członek Zespołu,
- 4) Justyna Saktura – Pełnomocnik ds. Zarządzania Jakością – członek Zespołu,
- 5) Tomasz Jurek – Naczelnik Wydziału Podatków i Opłat – członek Zespołu,
- 6) Maciej Mieczkowski – Pełnomocnik ds. Kontroli i Nadzoru Właścicielskiego – członek Zespołu.

2. Zobowiązuję Zespół do:

- 1) realizacji i koordynacji działań związanych z procesem zarządzania ryzykiem określonych w Polityce zarządzania ryzykiem,
- 2) przedkładania Prezydentowi Miasta Tomaszowa Mazowieckiego rocznego sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w terminie do końca lutego każdego roku kalendarzowego.

§ 3. Wykonanie Zarządzenia powierzam kierownikom komórek organizacyjnych.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

## **Polityka zarządzania ryzykiem**

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

- 1) **Gmina** – Gmina Miasto Tomaszów Mazowiecki,
- 2) **Prezydent Miasta** – Prezydent Miasta Tomaszowa Mazowieckiego,
- 3) **Urząd Miasta** – Urząd Miasta w Tomaszowie Mazowieckim,
- 4) **jednostki organizacyjne Gminy** – jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i instytucje kultury utworzone w celu realizacji zadań Gminy,
- 5) **kierownicy komórek organizacyjnych** – naczelnicy wydziałów, kierownicy referatów, kierownicy biur oraz samodzielne stanowiska pracy,
- 6) **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 Miasta,
- 7) **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki ryzyka zamieszczone są w Załączniku nr 5 do Polityki zarządzania ryzykiem),
- 8) **akceptowalny poziom ryzyka** – wielkość ryzyka oraz akceptowalne skutki poniesienia ryzyka,
- 9) **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 Miasta, jego komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych Gminy,
- 10) **identyfikacja ryzyka** – przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,

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

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

- 1) ograniczenie możliwości niepowodzenia w realizacji celów, zadań, przedsięwzięć i projektów,
- 2) usprawnienie efektywności zarządzania,
- 3) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
- 4) zapobieganie stratom finansowym,
- 5) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalnie do istotności zidentyfikowanych ryzyk,
- 6) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

§ 3. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Miasta wykonywane jest na poziomie:

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

§ 4. Proces zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta realizowany jest przez Prezydenta Miasta, Zastępców Prezydenta Miasta, Skarbnika Miasta, Sekretarza Miasta, kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta, pracowników Urzędu Miasta oraz powołany przez Prezydenta Miasta Zespół ds. zarządzania ryzykiem.

§ 5. 1. Monitorowanie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta jest procesem ciągłym, realizowanym przez Zespół ds. zarządzania ryzykiem oraz kierowników komórek organizacyjnych.

2. Rola audytora wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem, przy przestrzeganiu wymogu niezależności i obiektywizmu audytora, polega w szczególności na przeprowadzaniu zadań audytowych i czynności doradczych skoncentrowanych na najważniejszych zagrożeniach wskazanych przez Prezydenta Miasta, w tym niezależnej ocenie prawidłowości zarządzania ryzykiem.

3. Wyniki analizy ryzyka wykorzystywane są przez audytora wewnętrznego na etapie przygotowania rocznego planu audytu wewnętrznego.

§ 6. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta w procesie zarządzania ryzykiem należy:

- 1) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne na poziomie strategicznym, dotyczącym realizacji celów długoterminowych, na poziomie operacyjnym, dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego oraz 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) bieżące dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez sporządzanie 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 Matrycy punktowej analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do Polityki zarządzania ryzykiem,
- 6) przekazywanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem aktualizowanego co kwartał Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, Rejestru zidentyfikowanych ryzyk oraz Matrycy

punktowej analizy ryzyka w terminie 10 dni po zakończeniu każdego kwartału kalendarzowego oraz w każdym czasie w przypadku zidentyfikowania istotnego ryzyka zagrażającego realizacji celów komórki organizacyjnej,

- 7) zgłaszanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Gminy.

§ 7. 1. Za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu ponadwydziałowego odpowiedzialny jest pracownik Urzędu Miasta, któremu powierzono kierowanie projektem.

2. Do zadań pracowników Urzędu Miasta kierujących projektami ponadwydziałowymi 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) bieżące 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 Matrycy punktowej analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do Polityki zarządzania ryzykiem,
- 6) przekazywanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem aktualizowanego co kwartał Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, Rejestru zidentyfikowanych ryzyk oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka w terminie 10 dni po zakończeniu każdego kwartału

kalendarzowego oraz w każdym czasie w przypadku zidentyfikowania istotnego ryzyka zagrażającego realizacji celów kierowanego projektu,

- 7) zgłaszanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a mających wpływ na powstawanie istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

§ 8. Do zadań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników kierujących projektami ponadwydziałowymi Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, Rejestru zidentyfikowanych ryzyk oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka, tj.:
  - a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
  - b) ocena adekwatności i efektywności zaproponowanych mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
  - c) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka.
- 2) sporządzenie zbiorczego dla Urzędu Miasta Rejestru zidentyfikowanych ryzyk i jego aktualizowanie, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do Polityki zarządzania ryzykiem,
- 3) przekazanie Prezydentowi Miasta rocznego sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem do końca lutego każdego roku kalendarzowego, zawierającego ocenę postępów w dziedzinie zarządzania ryzykiem, ocenę skuteczności mechanizmów kontrolnych minimalizujących zidentyfikowane ryzyka oraz ocenę narażenia na ryzyka w nadchodzącym roku,
- 4) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
- 5) informowanie Prezydenta Miasta o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 6) kwartalne przeglądy i aktualizacja zbiorczego Rejestru zidentyfikowanych ryzyk.

§ 9. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega ocenie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd Miasta 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. Ryzyko poddane ocenie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie założonych celów oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia podlega ocenie pod kątem istotności.

4. Istotność ryzyka oznacza się jako niską, średnią lub wysoką.

5. Ocenę poziomu istotności ryzyka zawiera załącznik nr 4 do Polityki zarządzania ryzykiem.

§ 10. W Urzędzie Miasta przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) przeniesienie (transfer) ryzyka na inną instytucję,
- 2) tolerowanie ryzyka w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszt podjętych mechanizmów kontrolnych może przekroczyć przewidywane korzyści,
- 3) przeciwdziałanie ryzyku poprzez działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu,
- 4) wycofanie się z ryzyka (przesunięcie w czasie) poprzez zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.



Nazwa komórki organizacyjnej

**Kwestionariusz zarządzania ryzykiem**

**Stan na koniec ... kwartału .... 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, nieznaczny 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 poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowe, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważny 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

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Opis</b>	<b>Waga prawdopodobieństwa</b>
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 koniec ... kwartału .... r.**

<b>Cel i zadania</b>	<b>Numer ryzyka</b>	<b>Właściciel ryzyka</b>	<b>Kategoria ryzyka</b>	<b>Opis ryzyka</b>	<b>W</b>	<b>P</b>	<b>Punktowa ocena ryzyka</b>	<b>Funkcjonujące mechanizmy kontrolne</b>	<b>Wymagane działania</b>	<b>Termin wykonania</b>
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”.

1. Należy wpisać cel i zadania komórki organizacyjnej, dla których zostały zidentyfikowane ryzyka.
2. Należy wpisać kolejną liczbę porządkową poprzedzoną symbolem komórki organizacyjnej, oznaczającą zidentyfikowane ryzyko, stanowiącą niepowtarzalny numer dla każdego zidentyfikowanego ryzyka.

3. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej Urzędu Miejskiego lub osobę, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego zarządzanie i monitoring.
4. 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.).
5. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
6. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki organizacyjnej lub nadzorowanej jednostki organizacyjnej Gminy.
7. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
8. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
9. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce organizacyjnej lub nadzorowanej jednostce organizacyjnej Gminy mechanizmy kontrolne.
10. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
11. Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 10.

Nazwa komórki organizacyjnej

### Matryca punktowej analizy ryzyka

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

#### 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

<b>Istotność ryzyka</b>	<b>Wartość z matrycy punktowej</b>	<b>Opis istotności ryzyka</b>
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, nie zapewnienie 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.