

W.0050.18.2012

**Zarządzenie Nr 18/2012
Wójta Gminy Bralin
z dnia 23 kwietnia 2012 r.**

**w sprawie ustalenia polityki zarządzania ryzykiem oraz procedury zarządzania
ryzykiem w Urzędzie Gminy Bralin.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240) i art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

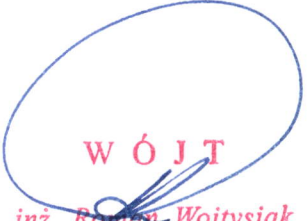
§ 1.

W Urzędzie Gminy Bralin ustala się:

1. Politykę zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia,
2. Procedurę zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


WÓJT
inż. Roman Wojtysiak

.....

Załącznik nr 1
do Zarządzenia nr 18/2012
Wójta Gminy Bralin
z dnia 23 kwietnia 2012r.

Polityka zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Bralin.

Rozdział 1

Cel i realizacja polityki zarządzania ryzykiem

§ 1.

Celem polityki zarządzania ryzykiem jest identyfikacja obszarów ryzyka, oszacowanie ryzyka, a następnie redukcja ryzyka do akceptowalnego poziomu.

§ 2.

Realizacji celów służą:

1. podnoszenie świadomości pracowników Urzędu Gminy Bralin nakierowanej na zagadnienia z zakresu polityki zarządzania ryzykiem.
2. zdefiniowanie obszarów ryzyka i zadań wrażliwych w działalności Urzędu Gminy Bralin.
3. stały monitoring obszarów ryzyka.
4. podejmowanie działań zaradczych prowadzących do redukcji ryzyka do poziomu akceptowalnego.

§ 3.

1. Identyfikacja, ocena i zarządzanie ryzykiem jest ściśle powiązane z realizacją celów Urzędu Gminy Bralin.
2. Zarządzanie ryzykiem jest jednym z elementów cyklu planowania i podejmowania decyzji.
3. Analiza ryzyka jest procesem ciągłym.
4. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem polega na:
 - 1) zdefiniowaniu wszystkich obszarów ryzyka,
 - 2) przyjęciu jednolitej metodyki identyfikacji i analizy ryzyka,
 - 3) przyjęciu jednolitej metodyki raportowania ryzyk,
 - 4) ograniczaniu ryzyk poprzez adekwatne i terminowe działania awaryjne i naprawcze.

Rozdział 2

Obowiązki związane z realizowaniem polityki zarządzania ryzykiem

§ 4.

1. Obowiązkiem kierownictwa poszczególnych referatów jest monitorowanie i okresowy przegląd ryzyk zagrażających wykonaniu głównych celów strategicznych i operacyjnych.
2. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem powinny mieć kwalifikacje wystarczające do identyfikacji ryzyk i ich oceny.
3. Wszelkie działania pracowników zmierzające do przyjmowania odpowiedzialności za ryzyka będą wspierane przez kierowników referatów Urzędu Gminy Bralin.
4. Raportowanie o wszelkich zdarzeniach zarówno pozytywnych, jak i negatywnych jest obowiązkiem każdego pracownika.

WÓJT

inż. Roman Wojtysiak

zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,

- 15) szacowanie ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 16) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 17) zarządzanie ryzykiem – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

Rozdział 2

Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Bralin

§ 2.

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Bralin zwanym dalej Urzędem ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:
 - 1) zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
 - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
 - 5) efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
 - 6) skuteczne zarządzanie projektami,
 - 7) dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
 - 8) ograniczenie ryzyka utraty szans,
 - 9) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
 - 10) ograniczenie nieetycznych zachowań.

§ 3.

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.
2. Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

Rozdział 3

Cele funkcjonowania i zadania Urzędu

§ 4.

1. Urząd realizuje cele i wykonuje zadania określone ustawami, powierzone w drodze porozumienia oraz wynikające z zarządzeń Wójta Gminy Bralin i uchwał Rady Gminy Bralin.

2. Podstawowy zakres działania poszczególnych referatów i samodzielnych stanowisk określony jest w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy Bralin.

Rozdział 4

Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem

§ 5.

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich referatów Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach:
 - 1) strategicznym,
 - 2) operacyjnym,
 - 3) projektu.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi rutynowy element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.
5. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
 - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu,
 - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - 3) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym,
 - 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
 - 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.
6. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie odbywa się dwuetapowo:
 - 1) na poziomie strategicznym opartym na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka,
 - 2) na poziomie operacyjnym i projektu opartym na bieżącej identyfikacji i analizie ryzyka oraz podejmowaniu bieżących działań zaradczych.

Rozdział 5

Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

§ 6.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Wójt Gminy Bralin zwany w dalszej części Wójtem poprzez:
 - 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem,

- 2) identyfikację czynników ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - 3) zdefiniowanie obszarów ryzyka,
 - 4) określenie obszarów akceptowalnego ryzyka,
 - 5) ogłaszanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
 - 6) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
 - 7) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy odpowiedzialni za poszczególne procesy. W tym celu Wójt powołuje Zespół ds. oceny ryzyka w osobach: Zbigniew Łatka, Artur Wójcik, Krzysztof Slipiko, Sławomir Bąk, Marzena Urbańska, Iwona Stasik-Jendryca, Anna Piasecka.
3. Wójt może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach.

§ 7.

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy referatów poprzez:
- 1) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności,
 - 2) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
 - 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
 - 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz ich analizę,
 - 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Kierownicy mogą, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

§ 8.

Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik referatu realizującego projekt poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka właściwego dla projektu,
- 2) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
- 3) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- 4) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

Rozdział 6

Identyfikacja i analiza czynników ryzyka

§ 9.

1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz projektu.
2. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w **załączniku nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem**.
3. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmiany procedur.
4. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się raz do roku.
5. Na poziomie strategicznym za identyfikację czynników ryzyka, w ramach obszaru odpowiada Zespół ds. oceny ryzyka.

§ 10.

1. Na poziomie operacyjnym za identyfikację czynników ryzyka, w ramach obszaru odpowiadają kierownicy referatu.
2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy czynników ryzyka odbywa się na zasadach określonych w dalszej części procedur.
3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka.
4. Pracownicy Urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
5. Zgłoszone lub ujawnione odstępstwa podlegają rejestracji wg wzoru określonego w **załączniku nr 2 do procedury zarządzania ryzykiem**.
6. Zgłoszone przez pracownika czynniki ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów.

§ 11.

1. Identyfikacja czynników ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania.
2. Dokumentowanie wyników analizy ryzyka dla projektów odbywa się na zasadach określonych tak jak dla ryzyka operacyjnego.

§ 12.

1. Każdy czynnik ryzyka podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność czynników ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie referatów Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie) a 5 bardzo duża istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi **załącznik nr 3 do procedury zarządzania ryzykiem**.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 4, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 4 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi **załącznik nr 4 do procedury zarządzania ryzykiem**.

5. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej **załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem**.
6. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej wpływu.
7. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.
8. Analiza ryzyka na poziomie projektu polega na przypisaniu, bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku wartości punktowej o której mowa w ust. 3 i 4.

Rozdział 7

Dokumentowanie procesu

§ 13.

1. Zdiagnozowane ryzyka podlegają uszeregowaniu w kolejności wg wartości punktowej ustalonej zgodnie z § 12 ust. 6. Dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka na każdym szczeblu odbywa się wg wzoru stanowiącego **załącznik nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem**.
2. Na poziomie operacyjnym Zespół ds. oceny ryzyka nadaje priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz wyznacza właściciela ryzyka.
3. Dokumentowanie procesu identyfikacji ryzyka na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. oceny ryzyka. Zespół także nadaje priorytety poszczególnym ryzykom.
4. Wyniki analizy ryzyka na poziomie projektu przedstawia się w postaci mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. Proces analizy i udokumentowania ryzyka na szczeblu projektu odbywa się przed rozpoczęciem projektu oraz w każdym czasie, gdy nastąpi zmiana ryzyka. Za dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka odpowiedzialny jest Zespół ds. oceny ryzyka, który sporządza arkusz identyfikacji ryzyka strategicznego i operacyjnego wg wzoru określonego w załączniku nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem.
6. Zebrane informacje przekazywane są do Wójta.

Rozdział 8

Zarządzanie ryzykiem

§ 14.

1. W Urzędzie zdefiniowano cztery poziomy ryzyka:
 - 1)ryzyko niskie, którego ocena punktowa zawiera się w przedziale 0-25%, różnicy pomiędzy wynikiem najwyższym i najniższym,
 - 2)ryzyko średnie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 26-50% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,
 - 3)ryzyko wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 51-75% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,
 - 4)ryzyko bardzo wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 76-100% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym.

2. Uzyskane w procesie analizy ryzyka końcowe wyniki wskazują na poziom ryzyka wywołanego przez dany czynnik ryzyka.

§ 15.

1. Wójt wyznaczy akceptowany z punktu widzenia strategicznego i operacyjnego poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.
2. W Urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację,
 - 3) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych,
 - 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.
3. W Urzędzie przyjmuje się następujące zasady akceptowalności poziomu ryzyka:
 - 1) **ryzyko niskie** – ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby kontrolować,
 - 2) **ryzyko średnie** – może wywierać wpływ na działalność Urzędu, należy je monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych (przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli). Za monitoring i ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka,
 - 3) **ryzyko wysokie** – może wywierać istotny wpływ na działalność Urzędu, należy je monitorować i wprowadzić działania zaradcze poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Za monitoring i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka,
 - 4) **ryzyko bardzo wysokie** – stanowi poważne zagrożenie dla działalności Urzędu i osiągnięcia celów. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych. Podlega ciągłemu monitoringowi. Ryzyko to nie powinno być tolerowane.
4. Wójt ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

§ 16.

1. W wyniku przeprowadzonej analizy ryzyka Wójt wyznacza właścicieli ryzyka.
2. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane przez Wójta planowane są i wdrażane działania zaradcze.
3. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
 - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
 - 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
 - 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,

- 4) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
 - 5) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
4. Kierownicy referatów podejmują na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

§ 17.

1. Wszyscy pracownicy Urzędu mają prawo i obowiązek raportowania bezpośredniemu przełożonemu o niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Urzędu lub zakłócić realizację celów i zadań Urzędu.
2. W przypadku zwiększenia się prawdopodobieństwa zaistnienia zjawisk, które mogą zwiększyć ryzyko projektu, osoba realizująca projekt zgłasza ten fakt w formie pisemnej bezpośredniemu przełożonemu wraz z propozycją wprowadzenia działań zaradczych.

Rozdział 9 Monitorowanie ryzyka

§ 18.

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Kierownicy referatów wspierają wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

§ 19.

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

§ 20.

1. Polityka zarządzania ryzykiem i procedura zarządzania ryzykiem podlegają raz na rok przeglądom dokonany w celu ich aktualizacji.
2. Projekt zmian w polityce oraz w procedurze przygotowuje Zespół ds. oceny ryzyka.
3. Zmiany w polityce i procedurze zarządzania ryzykiem podlegają akceptacji Wójta.

W Ó J T
inż. Roman Wojtysiak

Załącznik Nr 1 do Procedury zarządzania ryzykiem

Kluczowe obszary działania Urzędu Gminy Bralin.

W trakcie analizy funkcjonowania Urzędu Gminy Bralin wyodrębniono następujące podstawowe obszary działania:

1. Mienie komunalne
2. Współpraca z organizacjami pozarządowymi – dotacje
3. Gospodarowanie majątkiem
4. Polityka informacyjna i promocja Gminy
5. Podatki i opłaty lokalne
6. Windykacja należności
7. Zamówienia publiczne
8. Bezpieczeństwo informacji
9. Administracja
10. Inwestycje
11. Edukacja
12. Budżet gminy
13. Gospodarka komunalna i ochrona środowiska
14. Sprawozdawczość
15. Bezpieczeństwo publiczne
16. Zarządzanie kapitałem ludzkim

WOJT
inż. Roman Wojtysiak

**Obszary oraz czynniki ryzyka
strategicznego/ operacyjnego/ projektu *)**

Nazwa referatu / samodzielne stanowisko:			
Imię i nazwisko:		Stanowisko zgłaszającego:	
Lp.	Nazwa obszaru **)	Czynnik ryzyka	Ryzyko Proponowane działania zaradcze

*) właściwe zaznaczyć

**) zgodnie z załącznikiem 1


WÓJT
inż. Roman Wojtysiak
.....

Tabela punktowa oddziaływania czynników ryzyka

Punktacja	Opis oddziaływania	Kryteria			Reputacja
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona informacji	
5	Bardzo ważne, katastrofalne	Zwrot otrzymanego dofinansowania, znaczna strata finansowa jednostki powyżej 1 % budżetu	Brak realizacji kluczowych celów	Kradzież lub całkowita utrata danych	Doniesienia medialne krajowe
4	Poważne	Mniejsze wpływy do budżetu, znaczna strata finansowa jednostki powyżej 0,05% budżetu np. kara administracyjna	Brak realizacji jednego z ważnych celów	Uszkodzenie plików, częściowa utrata danych	Doniesienia medialne Wojewódzkie, protesty publiczne
3	Średnie	Opóźnienia w przekazaniu dofinansowania	Zakłócenie działalności urzędu	Brak zabezpieczeń, awaria serwera danych	Doniesienia w mediach lokalnych (powiatowych)
2	Małe	Brak pozytywnej decyzji o przyznaniu dofinansowania	Zakłócenie działalności pracy referatu	Awaria jednego z systemów informatycznych, Przestarzały sprzęt, niezaktualizowane oprogramowanie	Ograniczona informacja, skargi, niezadowolone dużej grupy mieszkańców. Negatywne opinie wśród społeczności lokalnej
1	Nieznaczne	Dodatkowe zadania do realizacji nie ujęte w budżecie	Zakłócenie działalności komórki organizacyjnej/ stanowiska		

WÓJT

inż. Roman Wojtyś

Tabela punktowa prawdopodobieństwa

Punktacja	1	2	3	4
Opis	Bardzo małe	Małe	Średnie	Duże
Prawdopodobieństwo	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%

WÓJT
inż. Roman Wójtyśiak

Załącznik Nr 5 do Procedury zarządzania ryzykiem

Mapa ryzyka

Oddziaływanie	Prawdopodobieństwo				
	Bardzo małe				
	Małe				
	Średnie				
	Duże				
Katastrofalne	5	10	15	20	
Poważne	4	8	12	16	
Średnie	3	6	9	12	
Małe	2	4	6	8	
Nieznaczne	1	2	3	4	

WÓJT
inż. Roman Wojtyśiak

Arkusz identyfikacji i analizy ryzyka strategicznego / operacyjnego / projektu *)

Lp.	Nazwa referatu / samodzielne stanowisko:			Wartość punktowa poziomu ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane mechanizmy kontrolne	Proponowane działania	Właściciel ryzyka
	Obszar **)	Ryzyko	Czynniki ryzyka					
1								
2								
3								

*) właściwe zaznaczyć

**) wg. załącznika nr 1

.....

.....

.....

/data i podpisy zespołu ds. oceny ryzyka/

.....

/data i podpis Koordynatora ds. kontroli zarządczej/

.....

/data i podpis Wójta/

WÓJT

inż. Roman Wojtyśiak