

ZARZĄDZENIE NR 25/2019
BURMISTRZA MIASTA KOWARY

z dnia 8 lutego 2019 r.

w sprawie wprowadzenia do stosowania „POLITYKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W KOWARACH”

Na podstawie art. 33 ust.1 ustawy z dnia 08 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2018, poz.994 z późn. zm.) oraz na podstawie art. 69 ust. 1. pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz.U. Nr 157, poz. 1241z późn. zm.), zarządzam co następuje:

§ 1. Wprowadzam do stosowania dokument pod nazwą: „POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W KOWARACH”, w brzmieniu stanowiącym załącznik numer 1 do niniejszego zarządzenia, jako standard kontroli zarządczej.

§ 2. Powołuję Zespół do spraw analizy i oceny ryzyka w składzie wymienionym w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierza się kierownikom jednostek, komórek organizacyjnych i pracownikom Urzędu Miejskiego w Kowarach

§ 4. Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta Kowary.

§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W KOWARACH

I. Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kowarach

Urząd Miejski w Kowarach, zwany w dalszej części polityki „Urzędem”, prowadzi politykę zarządzania ryzykiem, przejawiającą się w podejmowanych przez Kierownictwo działaniach, zmierzających do identyfikacji, analizy i oceny ryzyka zagrażającego osiągnięciu celów i zadań urzędu. Powyższe dotyczy m.in. Planu działalności oraz innych istotnych zdarzeń mających wpływ na funkcjonowanie Urzędu, oraz istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Urząd (decyzje podejmuje Burmistrz Miasta Kowary).

Celem polityki zarządzania ryzykiem jest w szczególności:

- 1) zapewnienie ciągłości działania Urzędu,
- 2) osiągnięcie przez Urząd celów statutowych oraz określanych w planach działalności,
- 3) ochrona zasobów Urzędu, oraz ich efektywne wykorzystanie,
- 4) minimalizowanie ryzyka wystąpienia zdarzeń korupcyjnych i utrzymanie pozytywnego wizerunku na rynku.

II. Zastosowanie polityki zarządzania ryzykiem

Przyjęta w Urzędzie polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich jednostek, komórek organizacyjnych, samodzielnych stanowisk pracy, oraz do wszystkich pracowników.

III. Zasady polityki zarządzania ryzykiem

1. Zarządzanie ryzykiem jest jednym z elementów planowania i podejmowania decyzji.
2. Za zarządzanie ryzykiem odpowiada Burmistrz Miasta Kowary, oraz kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych, samodzielni pracownicy w zakresie powierzonych im obowiązków.
3. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy Urzędu.
4. Burmistrz Miasta i kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych urzędu podejmują działania zmierzające do zapoznania pracowników z celami Urzędu.
5. Burmistrz Miasta Kowary i kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych podejmują działania mające na celu podniesienie poziomu wiedzy pracowników na temat ryzyka, poprzez wzrost świadomości w zakresie występowania ryzyka w działalności Urzędu, wpływu ryzyka na osiągnięcie przez Urząd celów, możliwości ograniczania ryzyka i konieczności jego stałego monitorowania.
6. Pojęcia wykorzystane w polityce zarządzania ryzykiem:
ryzyko - możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości;
przyczyna/czynnik ryzyka - zdarzenie, działanie, zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za realizację celu, zadania, ujętego w planie działalności. Burmistrz Miasta Kowary może wskazać właściciela ryzyka.

zarządzanie ryzykiem – proces systematycznej identyfikacji, oceny, analizy i postępowania z ryzykiem. Obejmuje monitorowanie ryzyka oraz określenie działań, podejmowanych w celu ograniczenia negatywnych skutków jego zaistnienia.

identyfikacja ryzyka - to wyspecyfikowanie zdarzeń, ich następstw i prawdopodobieństwa wystąpienia;

analiza ryzyka - ocena następstw prawdopodobieństwa oraz wyznaczenie poziomu ryzyka;

ewaluacja ryzyka – przegląd wyników analizy ryzyka i porównanie z kryteriami w celu stwierdzenia, czy ryzyko jest akceptowalne;

działanie – wybór i wdrożenie środków, które zmodyfikują / ograniczą ryzyko, konkretna czynność, która zostanie wdrożona w danym roku aby zmniejszyć poziom ryzyka.

zespół ds. analizy i oceny ryzyka – grupa pracowników Urzędu, zwana dalej „Zespołem”, wyznaczonych przez Burmistrza Miasta Kowary do przeprowadzenia analizy i ewaluacji ryzyk dotyczących planu działalności lub w innym przypadku,

zagrożenie o charakterze korupcyjnym – potencjalne zdarzenie lub okoliczność związana z ryzykiem korupcyjnym;

zdarzenie o charakterze korupcyjnym – działanie lub zaniechanie działania, związane z wykorzystaniem stanowiska służbowego zajmowanego przez pracownika Urzędu, wypełniając znamiona korupcji, stanowiące zaprzeczenie legalności, rzetelności, gospodarności i celowości.

IV. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem

1. Na zarządzanie ryzykiem składa się:

- identyfikowanie ryzyka,
- analiza i ewaluacja ryzyka,
- reakcja na ryzyko,
- monitorowanie i ocena planu postępowania z ryzykiem,
- monitorowanie celów i zadań w trakcie ich realizacji pod kątem wystąpienia ryzyka.

2. Wyznaczenie zespołu ds. analizy i oceny ryzyka, zwanego dalej „Zespołem”.

Burmistrz Miasta Kowary powołuje stały „Zespół”. W skład zespołu powoływane są osoby odpowiedzialne za zadania wynikające z przyjętego planu działalności oraz obligatoryjnie Sekretarz Miasta i Skarbnik Miasta.

3. Przygotowanie planu działalności Urzędu

Kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych i pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy są zobowiązani do opracowania planu działalności dla swojej jednostki/komórki.

Propozycja metodologii przygotowania planu działalności:

- a) Burmistrz Miasta Kowary inicjuje proces przygotowania planu działalności, który powinien być przygotowywany równoległe z planem finansowym,
- b) kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy - do 10 grudnia każdego roku - przedstawiają Zespołowi propozycję najważniejszych celów, zadań do realizacji na przyszły rok,
- c) Zespół analizuje przedstawione propozycję celów i zadań do planu działalności, cele powinny być adekwatne, wymierne, akceptowalne i określone w czasie. Do wyznaczonych propozycji celów i zadań, opracowuje mierniki, określające stopień realizacji celów, następnie przekazuje go do akceptacji Burmistrzowi Miasta Kowary,
- d) zatwierdzony przez Burmistrza Miasta Kowary „plan działalności Urzędu” przesyłany jest do Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Kowarach w terminie do dnia 31 grudnia roku poprzedzającego plan. (wg wzoru, stanowiącego załącznik nr 2)

4. Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka dokonywana jest co najmniej raz w roku, do końca stycznia każdego roku, po zatwierdzeniu planu działalności Urzędu. Analiza ryzyka powinna zostać przeprowadzona także, jeżeli zajdą istotne zmiany w Urzędzie, lub w jego otoczeniu, które mogą wpłynąć na dalsze funkcjonowanie Urzędu, (zarówno szanse jak i zagrożenia).

Poniżej przedstawiono metodologię oceny ryzyka na podstawie oceny celów i zadań przyjętych w planie działalności, ta metodologia może mieć zastosowanie do każdego przypadku oceny ryzyka.

- a) Zespół pozyskuje od kierowników odpowiednich komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy, realizujących zadania ujęte w planie działalności, informacje o ewentualnych zdarzeniach, mogących przeszkodzić w realizacji celów i zadań, i na tej podstawie opracowuje listę zdarzeń (*załącznik 3 lista zdarzeń*),
- b) Zespół identyfikuje zdarzenia dla celów i zadań ujętych w planie działalności, weryfikuje i przekazuje listę zdarzeń do właściciela ryzyka (osoby odpowiedzialnej), właściciel ryzyka może dodać do listy nowe zdarzenia,
- c) W przypadku zdarzeń, związanych z zadaniami obciążonymi ryzykiem korupcji, oznacza się je literką **K** (zamówienia publiczne, rekrutacja itp.)

5. Analiza i ocena ryzyka dla planu działalności Urzędu

- a) Zespół analizuje i weryfikuje przedłożone przez odpowiednich kierowników zdarzenia, mogące zakłócić realizację celów i zadań,
- b) dla każdego zidentyfikowanego zdarzenia członkowie Zespołu wspólnie określają jego następstwa tzn. konsekwencje, rezultat jego wystąpienia (materializacji).
- c) następstwa wystąpienia zdarzenia należy określić uwzględniając:
 - **czynniki finansowe**, tzn. wpływ zdarzenia na ponoszone / realizowane koszty (plan finansowo - rzeczowy),
 - **czynniki organizacyjne**, tzn. wpływ zdarzenia na osiąganie zaplanowanych celów i zadań,
 - **reputację Urzędu**, rozumianą jako wpływ zdarzenia na wizerunek i zaufanie.

Następstwo należy ocenić korzystając z pięciostopniowej skali 1-5 zgodnie z kryteriami zawartymi w załączniku nr 4.

- d) Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń należy określić - opisać uwzględniając:
 - **Zastosowane - mechanizmy (środki) kontroli** – funkcjonujące w Urzędzie procedury (instrukcje, regulaminy, wytyczne itp.), podejmowane działania zapobiegawcze, w szczególności organizacyjne lub techniczne, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, minimalizują jego negatywne następstwa oraz dają racjonalne zapewnienie osiągnięcia celów,
 - **podatność** - słabość lub wrażliwość (zdezaktualizowane procedury, brak świadomości, należytej wiedzy pracowników itp.), środowisko sprzyjające wystąpieniu zdarzenia,
 - **dane historyczne** – informacje o występowaniu zdarzenia w przeszłości.

Prawdopodobieństwo należy ocenić korzystając z pięciostopniowej skali 1-5 zgodnie z kryteriami zawartymi w zał. nr 4

- e) Zespół przeprowadza ocenę następstwa i prawdopodobieństwa dla poszczególnych analizowanych zdarzeń, członkowie Zespołu kolejno prezentują swoje oceny, kierując się swoją wiedzą i doświadczeniem,
- f) Jeżeli dla danego ryzyka, **następstwa** bądź **prawdopodobieństwa** zostały ocenione przez wszystkich członków Zespołu na jednakowym poziomie, należy ustaloną wartość wpisać do załącznika nr 4, w przypadku różnic w ocenach należy wypracować ocenę końcową,
- g) Zespół (właściciel ryzyka) sporządza końcową ocenę następstwa i prawdopodobieństwa,

Ocena ryzyka = Prawdopodobieństwo x następstwo

h) Poziom/ ocena ryzyka

- **ryzyko małe**, wartość ryzyka 1- 5: ryzyko akceptowalne, które należy monitorować i w miarę potrzeby kontrolować,
- **ryzyko średnie**, wartość ryzyka 6- 9: ryzyko akceptowalne, jednak może wywierać negatywny 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 oraz ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka wyznaczony przez Burmistrza Miasta Kowary.
- **ryzyko duże**, wartość ryzyka 10- 16; ryzyko nieakceptowane, może wywierać istotny negatywny wpływ na działalność Urzędu. Należy je monitorować, wprowadzić działania zaradcze, poprzez wdrożenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Za monitoring i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka. Burmistrz Miasta Kowary podejmuje decyzje w zakresie dalszego postępowania z ryzykiem,
- **ryzyko poważne**, pow. 16; stanowi poważne zagrożenie dla działalności Urzędu i osiągnięcia celów, wymaga decyzji Burmistrza Miasta Kowary. Ryzyko to nie powinno być tolerowane.

6. Postępowanie z ryzykiem

Postępowanie z ryzykiem może obejmować:

- **zapobieganie przeciwdziałanie**: podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np.: poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych),
- **przeniesienie ryzyka**, transfer ryzyka przykładowo: przeniesienie ryzyka na inną organizację lub na ubezpieczyciela,
- **unikanie**, przeniesienie w czasie: w danym momencie - zbyt duże ryzyko z uwagi na wysokie koszty,
- **Tolerowanie** (akceptowanie) ryzyka wraz z pisemnym uzasadnieniem.

Zespół przedstawia Burmistrzowi Miasta Kowary analizę ryzyka do akceptacji. Zapoznaje się on z analizą ryzyka, zatwierdza bądź ją odrzuca (zwraca do ponownej analizy zespołowi ds. oceny ryzyka).

7. Odpowiedź na ryzyko

Właściciel ryzyka wraz z Zespołem opracowuje plan działania, celem ograniczenia lub zniwelowania wystąpienia ryzyka. Postępowanie z ryzykiem jest prezentowane zgodnie z załącznikiem nr 5 do polityki, wraz ze wskazaniem terminu realizacji i osób odpowiedzialnych za jego wdrożenie. Plan jest przekazywany Burmistrzowi Miasta Kowary do akceptacji.

Burmistrz Miasta Kowary akceptuje plan postępowania z ryzykiem lub wprowadza zmiany i przekazuje osobom odpowiedzialnym do realizacji.

Decyzje w sprawie odpowiedzi na ryzyko podejmują, w zależności od rodzaju i oceny ryzyka:

- Burmistrz - ryzyko strategiczne, ryzyko operacyjne wymagające intensywnego i obowiązkowego zarządzania,

- kierownicy wyższego szczebla - ryzyko operacyjne wymagające stałego zarządzania i ryzyko operacyjne wymagające stałego monitorowania.

Podstawą decyzji w sprawie ewentualnych działań, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka (odpowiedzi na ryzyko) jest przede wszystkim porównanie kosztów wdrożenia środków służących ograniczeniu ryzyka ze spodziewanymi korzyściami ze zmniejszenia tego ryzyka.

Działania podejmowane w stosunku do ryzyka mogą polegać na:

- zakończeniu działalności obciążonej zbyt dużym ryzykiem,
- zapobieganiu, czyli działaniach polegających na zmniejszeniu poziomu ryzyka (zmniejszenie prawdopodobieństwa, czyli eliminacja podatności lub następstw);
- przeniesieniu ryzyka na inną jednostkę, w tym ubezpieczyciela;
- unikaniu rozumianym jako zaprzestanie działań wywołujących ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka;
- tolerowaniu (akceptowaniu) ryzyka w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom lub gdy koszty planowanych działań doskonalących mogą przekroczyć przewidywane korzyści lub w celu wykorzystania szans.

Osoba odpowiedzialna za działanie wprowadza je w określonym terminie i je nadzoruje. Działania są na bieżąco monitorowane i oceniane pod względem zamierzonych efektów. W przypadku zmaterializowania się ryzyka, które może spowodować niezrealizowanie celów określonych w Planie działalności Urzędu, informacja jest przekazywana niezwłocznie przez właściciela ryzyka do Burmistrza Miasta Kowary i wprowadzane są działania korygujące.

V. Monitorowanie ryzyka i komunikacja

1. Monitorowanie ryzyka ma na celu ustalenie:

- czy ryzyko nadal występuje, czy prawdopodobieństwo i oddziaływanie ryzyka zmieniło się,
- czy pojawiło się nowe ryzyko,
- czy funkcjonujące mechanizmy kontroli są skuteczne.

2. Monitorowaniu podlega zarówno działalność Urzędu, jak i zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym (np. zmiany polityczne, ekonomiczne, legislacyjne, społeczne).

3. Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych odpowiadają za monitorowanie ryzyka występującego w nadzorowanym przez siebie obszarze działań.

4. Pracownicy komórek organizacyjnych odpowiadają przed swoimi bezpośrednimi przełożonymi za monitorowanie ryzyka występującego w wykonywanych przez siebie zadaniach.

5. Pracownicy komórek organizacyjnych i samodzielni pracownicy przedstawiają kierownikom informację o wystąpieniu nowego ryzyka lub o zmianach w ryzyku już zidentyfikowanym, a także o skuteczności mechanizmów kontroli wewnętrznej.

6. Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych oraz samodzielni pracownicy przekazują Burmistrzowi Miasta Kowary informację o rezultatach prowadzonego monitoringu ryzyka, występującego w nadzorowanym przez siebie obszarze działań.

7. Komunikacja między pracownikami Urzędu powinna przebiegać w taki sposób aby każdy rozumiał, w sposób odpowiedni dla pełnionej przez siebie roli, jakie ryzyka są najistotniejsze dla Urzędu, jaki jest plan działania z ryzykiem oraz jakie własne obowiązki i zadania ma pracownik w jego ramach. Ważne jest, aby w momencie pojawienia się nowego ryzyka, nowych mechanizmów kontroli ryzyka poinformować o tym pracowników.

8. Informacje, o których mowa w ust. 6 są podstawą do podjęcia przez Burmistrza Miasta Kowary decyzji o niezbędnych zmianach w systemie zarządzania ryzykiem i systemie kontroli zarządczej i wewnętrznej.

VI. Terminy przesyłania sprawozdań, oświadczeń etc. do Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Kowarach

Ustalam terminy przekazywania dokumentów kontroli zarządczej do BIP Urzędu Miejskiego w Kowarach:

- 1) do dnia 31 grudnia każdego roku, Plan Działalności Urzędu Miejskiego w Kowarach na kolejny rok,
- 2) raz na kwartał, do 10 dnia miesiąca po zakończeniu kwartału, informację o poziomie realizacji celów przyjętych w planach działalności,
- 3) do 31 stycznia każdego roku przeprowadzenie ankiety samooceny dla kadry kierowniczej i pracowników Urzędu,
- 4) do 31 stycznia każdego roku dokonanie analizy ryzyka do przyjętego Planu działalności na dany rok,
- 5) do 10 lutego sprawozdanie z wykonania planu działalności za rok poprzedni,
- 6) do 20 lutego oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.

VII. Załączniki, formularze

Załącznik 1. Lista członków Zespołu ds. analizy ryzyka

Zgodnie z Polityką Zarządzania ryzykiem wyznaczam niżej wymienionych pracowników Jednostki na członków Zespołu ds. ryzyka:

| Lp. | Imię i Nazwisko | Funkcja w Zespole/stanowisko |
|-----|-----------------|------------------------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

Na przewodniczącego zespołu wyznaczam:

.....
Imię i Nazwisko, stanowisko

Załącznik 2. wzór planu działalności

| Cel | Miernik określający stopień realizacji celu <i>(należy wskazać co najmniej 1 miernik)</i> | | | Najważniejsze zadania służące realizacji celu | Planowana wartość zadania/źródła finansowania | Komórka organizacyjna/osoba odpowiedzialna za realizację celu i zadania |
|-----|--|-------------------------------|--|--|--|--|
| | nazwa | wartość bazowa miernika | planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan | | | |
| | | | | | | |

opracował :

.....
Podpis i data

zatwierdził:

Załącznik 3.

3.1. Arkusz analizy ryzyka planu działalności

| cel | zadania | identyfikacja ryzyka | | | analiza ryzyka | | | Istotność ewaluacja ryzyka | postępowanie z ryzykiem |
|-----|---------|----------------------|------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | | Zdarzenie | następstwo | prawdopodobieństwo | ocena nast. (N) | ocena prawdop. (P) | poziom ryzyka= NxP | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Analizę przeprowadził Zespół ds. ryzyka w składzie:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Zatwierdził

3.2. Ryzyko jest wyrażane, jako iloczyn średniej oceny następstw (N) i średniego prawdopodobieństwa (P)

| Ocena następstwo Prawdopodobieństwo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|----|----|----|----|
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

3.3 Ewaluacja ryzyka

| Kryteria | | Rozwój ryzyka |
|--|-----------------------|--|
| Wartość ryzyka | Poziom ryzyka | |
| 1 - 5 | Małe | Akceptowalne |
| 6 - 9 | Średnie | Akceptowalne, ale wymaga decyzji, co do dalszych działań związanych z ryzykiem |
| 10 – 16 również 5 gdzie P=1, N=5 | Duże | Nieakceptowane, wymagające decyzji Kierownika wyższego Szczebla lub Burmistrza Miasta Kowary w sprawie postępowania z ryzykiem |
| 18 - 25 | Bardzo duże / poważne | Nieakceptowane wymagające decyzji Burmistrza Miasta Kowary w sprawie postępowania z ryzykiem. |

3.4. Następstwo ryzyka oceniane jest w skali od 1 do 5

| Ocena | Poziom | Czynniki oceny następstw | | | |
|-------|------------|--------------------------|---|--------------------------|--|
| | | Czynniki finansowe | Czynniki organizacyjne | Zdrowie i bezpieczeństwo | Reputacja organizacji |
| 1 | Nieznaczny | Nieznaczna strata | Czynniki organizacyjne krótkotrwałe zakłócenia w działalności | Niewielkie obrażenia | Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych, nieznaczne pogorszenie reputacji |
| 2 | Mały | Mała strata | Niewielkie zakłócenie w działalności | Niewielkie obrażenia | Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych, małe pogorszenie reputacji |
| | | | Zakłócenia w | Pewne obrażenia | Pewne informacje w mediach lokalnych lub |

| | | | | | |
|---|---------------|----------------------|---------------------------------|-------------------|--|
| 3 | Średni | Średnia strata | działalności | | regionalnych, średnie pogorszenie reputacji |
| 4 | Poważny | Poważna strata | Brak realizacji kluczowego celu | Poważne obrażenia | Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych, poważne pogorszenie reputacji |
| 5 | Katastrofalny | Katastrofalna strata | Brak realizacji kluczowego celu | Utrata życia | Doniesienia prasowe w całym kraju, poważne i długotrwałe pogorszenie reputacji |

3.5. Prawdopodobieństwo oceniane jest w skali od 1 do 5

| Ocena (P) | Środek kontroli | Podatności | Dane historyczne |
|-----------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 | W pełni skuteczne | Brak podatności | Nie wystąpiło |
| 2 | Skuteczne | Nieistotna podatność | Jednostkowe wystąpienia |
| 3 | Skuteczne, ale nie dostateczne | Kilka nieistotnych podatności | Wystąpienia |
| 4 | Nieliczne | Istotne podatności | Częste wystąpienia |
| 5 | Brak | Kilka istotnych podatności | Bardzo częste wystąpienia |

3.6. Postępowanie z ryzykiem:

| Poziom ryzyka | Postępowanie z ryzykiem według kolejności rozważanych do podjęcia działań |
|---------------|---|
| Małe | - tolerowanie |
| Średnie | - tolerowanie - zapobieganie |
| Duże | - zapobieganie - przeniesienie - tolerowanie - unikanie |
| Bardzo duże | - unikanie - przeniesienie - zapobieganie - tolerowanie |

Załącznik 4. Wzór planu postępowania z ryzykiem

Plan postępowania z ryzykiem w w roku

| Cel | Zadanie | Zdarzenie | Poziom ryzyka | Postępowanie z ryzykiem | Działania | Terminy | Odpowiedzialni | Informacja o realizacji |
|-----|---------|-----------|---------------|-------------------------|-----------|---------|----------------|-------------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

.....

Podpis i data

Załącznik 5. Wzór sprawozdania z wykonania planu postępowania z ryzykiem

Sprawozdanie z wykonania planu postępowania z ryzykiem wza rok.....

| Cel | Zadanie | Ryzyko | Poziom ryzyka | Postępowanie z ryzykiem | Działania | Odpowiedzialni i termin realizacji | Informacje o realizacji |
|-----|---------|--------|---------------|-------------------------|-----------|------------------------------------|-------------------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

.....

Podpis i data

Lista członków stałego Zespołu ds. analizy ryzyka

Zgodnie z Polityką Zarządzania Ryzykiem wyznaczam niżej wymienionych pracowników Urzędu Miejskiego w Kowarach na członków Zespołu ds. analizy ryzyka:

| Lp. | Imię i Nazwisko | Funkcja w Zespole |
|------------|------------------------|---|
| 1. | Ryszard Rzepczyński | Sekretarz Miasta Przewodniczący Zespołu |
| 2. | Agata Młodawska | Skarbnik Miasta Członek Zespołu |
| 3. | Aniela Woźniak | Członek Zespołu |
| 4. | Agata Sienkiewicz | Członek Zespołu |
| 5. | Ewelina Młotkowska | Członek Zespołu |
| 6. | Maciej Janas | Członek Zespołu |