Centrum Usług Wspólnych
w Okonku, ul. Leśna 46
64-965 OKONEK
NIP:767-17-04-789 REGON:366052269
tel. 67 2669 145, 67 2669 715

**Zarządzenie Nr 17/2021**
**Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Okonku**
**z dnia 27 października 2021 r.**
**w sprawie wprowadzenia regulaminu zarządzania ryzykiem**
**w Centrum Usług Wspólnych w Okonku**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2021 r., poz. 305)oraz mając na względzie Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56), zarządzam, co następuje:

**§ 1.** Wprowadzam zasady i tryb zarządzania ryzykiem, w Centrum Usług Wspólnych w Okonku, zwanym dalej CUW, określone w Regulaminie zarządzania ryzykiem, stanowiącym załącznik do zarządzenia.

**§ 2.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
*Renata Zabrocka*

**ZAŁĄCZNIK** do Zarządzenia Nr 17/2021
Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Okonku
z dnia 27 października 2021 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu
zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Okonku

# REGULAMIN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH W OKONKU

## Rozdział 1. Założenia ogólne

**§ 1.** Regulamin zarządzania ryzykiem opisuje przyjęty dla Centrum Usług Wspólnych w Okonku model zarządzania ryzykiem.

**§ 2.** Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w jednostce.

**§ 3.** Niniejszy dokument jest zbiorem zasad realizacji procesu zarządzania ryzykiem w kontroli zarządczej, zarządzaniu usługami informatyczno - technologicznymi (IT) oraz bezpieczeństwie informacji zgodnie z wytycznymi normy PN-ISO/IEC 27005:2010, a także ochronie danych osobowych zgodnie Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO)

**§ 4.** Ilekroć w regulaminie jest mowa o:

**1)** Centrum lub CUW - należy przez to rozumieć Centrum Usług Wspólnych w Okonku;

**2)** Dyrektorze – należy przez to rozumieć Dyrektora CUW,

**3)** Ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiąganie celów;

**4)** Ryzyku w bezpieczeństwie informacji – należy przez to rozumieć wartość zależną od wysokości potencjalnych strat wynikających z niewłaściwego przetwarzania informacji i od prawdopodobieństwa wystąpienia takich strat.

**5)** Wpływie ryzyka - należy przez to rozumieć skutki (oddziaływanie) dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;

**6)** Prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;

**7)** Istotności ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;

**8)** Akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;

**9)** Zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;

**10)** Mechanizmach kontroli - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:

a) dokumentację systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (w szczególności procedury, instrukcje, wytyczne),

b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,

c) zatwierdzanie operacji,

d) podział obowiązków,

e) nadzór,

f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,

**11)** Aktywach i zasobach informacyjnych – należy przez to rozumieć wszelkie informacje w formie papierowej, elektronicznej i innej, przetwarzane (zbierane,

utrwalane, przechowywane, opracowywane, zmieniane, udostępniane i usuwane) w sposób tradycyjny lub w systemach informatycznych, będące własnością CUW lub wykorzystywane bądź administrowane.

12) Poufności informacji – należy przez to rozumieć atrybut bezpieczeństwa aktywa informacyjnego oznaczający, że dostęp do informacji powinny mieć jedynie osoby uprawnione.
13) Integralności – należy przez to rozumieć atrybut bezpieczeństwa aktywa i zasobu informacyjnego określający jakość informacji w aspekcie kompletności, spójności i wiarygodności danych.
14) Dostępności – należy przez to rozumieć atrybut bezpieczeństwa aktywa i zasobu informacyjnego oznaczający dostępność informacji dla osób uprawnionych wtedy, kiedy potrzebują go do przetwarzania.
15) Podatności – należy przez to rozumieć wady, luki lub słabości w strukturze fizycznej, organizacji działania CUW, procedurach, personelu, zarządzaniu, administrowaniu, sprzęcie lub oprogramowaniu (zasobu lub grupy zasobów), które mogą być wykorzystane przez zagrożenie do spowodowania strat.
16) Zagrożeniu informacji – należy przez to rozumieć potencjalne działanie wobec aktywa i zasobu informacyjnego lub procesu, mogące wykorzystać określoną podatność, w celu spowodowania strat.
17) Prawdopodobieństwie wystąpienia zagrożenia – należy przez to rozumieć potencjalną możliwość lub częstość występowania zagrożenia.

## Rozdział 2. Ogólne zasady zarządzania ryzykiem

**§ 5.** Celem zarządzania ryzykiem jest:

1) usprawnienie procesu planowania,
2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów,
3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
4) zapewnienie kierownictwu otrzymywania na czas wczesnej informacji na temat zagrożeń dla realizacji celów i zadań,
5) uzyskanie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych na adekwatnym poziomie,
6) podnoszenie jakości świadczonych usług informatyczno-technologicznych IT.

**§ 4.** Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:

1) spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych,
2) powiązania z celami i zadaniami CUW,
3) przypisania odpowiedzialności,
4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

## Rozdział 3. Elementy systemu zarządzania ryzykiem

**§ 5.** Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

1) identyfikację ryzyka,
2) ocenę ryzyka, mającą na celu określenie możliwych skutków, prawdopodobieństwa i istotności wystąpienia danego ryzyka,

3) określenie akceptowanego poziomu ryzyka,
4) określenie reakcji na ryzyko i wskazanie działań w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu ze wskazaniem właścicieli ryzyk,
5) zapewnienie mechanizmów kontroli ryzyka,
6) wdrożenie środków zapobiegawczych i korygujących oraz monitorowanie i raportowanie.

## Rozdział 4. Identyfikacja ryzyka

§ 6. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu ryzyka, które zagraża poszczególnym celom i zadaniom, realizowanym przez CUW oraz ustaleniu ryzyk zagrażających utracie poufności, integralności, dostępności i rozliczalności aktywów (w tym m.in. informacji, danych osobowych, sprzętu). Przy identyfikacji zagrożeń uwzględnia się też realizowane przez CUW programy oraz projekty.

§ 7. Identyfikując ryzyko, analizuje się wyniki wcześniej przeprowadzonych kontroli lub audytów oraz przypadki nieprawidłowości i niepowodzeń w osiąganiu celów CUW w przeszłości.

§ 8. Identyfikacja ryzyka prowadzona jest na poziomie jednostki i na poziomie poszczególnych pracowników..

§ 9. Proces identyfikacji ryzyka powinien obejmować zarówno ryzyka istniejące, jak i ryzyka potencjalne wynikające z perspektywicznego myślenia o realizowanych celach i zadaniach.

§ 10. Zidentyfikowane ryzyka należy przypisać do jednej z kategorii:
1) ryzyko finansowe – skrót F
2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich – skrót (ZL)
3) ryzyko działalności – skrót D
4) ryzyko zewnętrzne – skrót Z

§ 11. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk które zostały szczegółowo określone w załączniku Nr 1 do niniejszej procedury.

§ 12. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:
1) cele i zadania CUW;
2) obszary działalności CUW;
3) zasoby/aktywa informacyjne CUW i zarządzane przez CUW;
4) zagrożenia związane z utratą poufności, integralności, rozliczalności i dostępności do informacji i danych, w tym danych osobowych;
5) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań, w szczególności wynikające z następujących czynników:
   a) struktury organizacyjnej,
   b) sytuacji finansowej CUW, w tym: liczby, rodzaju i wielkości dokonywanych operacji finansowych,
   c) liczby pracowników oraz ich kwalifikacji,
   d) przestrzegania przez pracowników zasad etyki,
   e) warunków pracy w jednostce,
   f) wpływów/nacisków zewnętrznych na pracowników CUW (zwłaszcza o charakterze korupcyjnym lub innym kryminogennym),

g) możliwości zaistnienia zmian (np. zakresu rzeczowego lub terytorialnego działania jednostki, struktury organizacyjnej, sposobu działania, fluktuacji kadr, systemów informatycznych).

## Rozdział 5. Ocena ryzyka

**§ 13.** Ocena ryzyka odbywa się na podstawie przyjętego modelu oceny zapewniającego porównywalność wyników we wszystkich obszarach funkcjonowania jednostki oraz ułatwiającego przetwarzanie indywidualnych ocen w celu stworzenia ogólnego profilu ryzyka, z uwzględnieniem procedury identyfikacji i klasyfikacji aktywów i zasobów informacyjnych oraz zarządzania ryzykiem w bezpieczeństwie informacji

**§ 14.** Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i wpływie zagrożenia, a następnie ustaleniu jego istotności.

**§ 15.** Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa oraz wpływie zagrożenia wystąpienia ryzyka określa się współczynnik istotności każdego zidentyfikowanego ryzyka.

**§ 16.** Określenie istotności ryzyka umożliwia uporządkowanie ryzyk według kryterium ich znaczenia dla realizacji celów i zadań jednostki.

**§ 17.** Pogrupowanie ryzyk według kryterium ich istotności przedstawia rzeczywiste zagrożenia dla realizacji celów i zadań CUW oraz wskazuje Dyrektorowi CUW kierunki priorytetowe w podejmowaniu odpowiednich działań.

**§ 18.** Dla poszczególnych zidentyfikowanych i oszacowanych ryzyk wskazuje się rozwiązania, które mają na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub wpływu zagrożenia ich wystąpienia.

**§ 19.** Dyrektor CUW wyznacza akceptowany poziom ryzyka, uwzględniając ocenę istotności ryzyka.

**§ 20.** Określenie poziomu istotności ryzyka może wynikać m.in. z konieczności zaakceptowania ryzyka w obszarze, w którym długofalowe korzyści przewyższają krótkoterminowe straty, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji CUW oraz wysokości kosztów ograniczenia danego ryzyka.

**§ 21.** Każde ryzyko jest oceniane pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wpływu oddziaływania.

**§ 22.** Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 – oznacza prawdopodobieństwo znikome, 2 – małe, 3 – średnie 4 – duże.

**§ 23.** Kryteria oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określa załącznik nr 2 do niniejszej procedury.

**§ 24.** Przy ocenie wpływu oddziaływania ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 – oznacza wpływ nieznaczny, 2 - mały, 3 – średni, 4 – poważny.

**§ 25.** Kryteria oceny wpływu oddziaływania ryzyka określa załącznik nr 3 do niniejszej procedury.

**§ 26.** Przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, ich skuteczność oraz aktualny stan wdrożenia.

**§ 27.** Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych wpływów.

**§ 28.** Przyjmuje się następującą skalę istotności ryzyka:

1) ryzyko niskie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 1 lub 2;
2) ryzyko umiarkowane, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 3 lub 4;
3) ryzyko średnie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 5 lub 9;
4) ryzyko wysokie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 12 lub 16.

W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka stanowiącą załącznik Nr 4 do niniejszej procedury.

## Rozdział 6. Akceptowany poziom ryzyka

**§ 29.** Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o niskim poziomie istotności oznaczone kolorem zielonym.

**§ 30.** Ryzyko o średnim (oznaczone kolorem żółtym) i wysokim (oznaczone kolorem pomarańczowym) poziomie istotności przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko przez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

**§ 31.** Ryzyko o bardzo wysokim poziomie istotności oznaczone kolorem czerwonym wymaga natychmiastowego ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko przez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

**§ 32.** W stosunku do każdego rodzaju ryzyka, którego poziom istotności mieści się w akceptowanym dla CUW poziomie ryzyka, można również wskazać odpowiednie działania służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko.

## Rozdział 7. Rodzaj reakcji na ryzyko i wyznaczenie właściciela ryzyka

**§ 33.** Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

1) **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka. Przykładem tej formy jest stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych procedur kontrolnych w danym procesie;
2) **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu. Najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem;
3) **zakończenie działań obarczonych ryzykiem wewnętrznym (Z)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności;
4) **tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka, brak dodatkowych działań, najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści. Forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K).

**§ 35.** W celu przeanalizowania określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
2) istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## Rozdział 8. Odpowiedzialność

**§ 36.** Zapewnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem należy do zadań Dyrektora CUW.

**§ 37.** Pracownicy bezpośredni polegli służbowo Dyrektorowi CUW dokonują identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka oraz określenia metod przeciwdziałania ryzyku, na etapie opracowywania propozycji planu działania CUW.

**§ 38.** W ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji-pracownicy bezpośredni polegli służbowo Dyrektorowi CUW postępują zgodnie z wytycznymi procedury identyfikacji i klasyfikacji aktywów i zasobów informacyjnych oraz zarządzania ryzykiem w bezpieczeństwie informacji, tj.:

1) dokonują identyfikacji i klasyfikacji informacji,
2) dokonują oceny ryzyk (przeprowadzają analizę ryzyka oraz opracowują plany postępowania z ryzykiem dla zagrożeń o ryzyku większym niż ustalony poziom ryzyka akceptowalnego),
3) identyfikują zagrożenia i podatności,
4) dobierają rodzaje zabezpieczeń,
5) szacują ryzyko (w trzech niezależnych aspektach: poufności, integralności i dostępności).

**§ 39.** W ramach ochrony danych osobowych Inspektor Ochrony Danych uczestniczy w procesie identyfikacji ryzyka, weryfikuje rejestr ryzyka i przedstawia zalecenia w kontekście ochrony danych osobowych.

**§ 40.** Realizacja zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem w CUW, należy do kompetencji Inspektora ds. kadr.

**§ 41.** W odniesieniu do każdego ryzyka ustalany jest właściciel ryzyka.

**§ 42.** Wszyscy pracownicy CUW zobowiązani są do aktywnego udziału w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności przez:

1) stosowanie się do obowiązujących w CUW regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem;
2) bieżące identyfikowanie ryzyka i informowanie o nim przełożonych;
3) podejmowanie działań w celu zminimalizowania skutków ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

## Rozdział 9. Rejestr ryzyka

**§ 43.** Zbiorcza informacja na temat ryzyk przedstawiana jest w formie rejestru ryzyka, sporządzonego według wzoru określonego w załączniku Nr 5 do niniejszego dokumentu.

**§ 44.** Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez Dyrektora CUW.

**§ 45.** Dyrektor CUW, zatwierdzając rejestr ryzyka, podejmuje decyzję o:

1) rodzaju reakcji na ryzyko w stosunku do każdego ryzyka;
2) rodzaju działań zapobiegawczych lub korygujących mających przeciwdziałać wystąpieniu danego ryzyka;
3) częstotliwości raportowania, w zależności od poziomu istotności ryzyka.

**§ 46.** Zatwierdzony przez Dyrektora CUW rejestr ryzyka jest jawny dla wszystkich pracowników jednostki.

## Rozdział 13. Terminy i tryb pracy

**§ 47.** Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka oraz ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku dokonywane są raz w roku do 15 stycznia.

**§ 48.** Wstępnej identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonują pracownicy bezpośrednio polegli służbowo Dyrektorowi CUW.

**§ 49.** Wyniki oceny, o której mowa w § 43, przedkładane są Inspektorowi ds. kadr w terminie i formie przez niego określonej, celem sporządzenia przez niego informacji zbiorczej.

**§ 50.** Inspektor ds. kadr przedkłada Dyrektorowi CUW informację zbiorczą zawierającą propozycje pracowników bezpośrednio poległych służbowo Dyrektorowi CUW, celem akceptacji.

## Rozdział 14. Monitorowanie i raportowanie

**§ 51.** Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym szczeblu zarządzania, pozwalającym na podejmowanie decyzji przez Dyrektora CUW w odpowiednim czasie.

**§ 52.** W ramach monitoringu dokonywany jest przegląd aktualności ryzyk, adekwatności ich oceny, podjętych działań oraz skuteczności mechanizmów kontroli i identyfikacja nowych ryzyk.

**§ 53.** Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez:

1) Inspektora ds. kadr, który ocenia poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
2) Głównego Księgowego, który ocenia poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
3) Dyrektora CUW– w ramach bieżącego zarządzania Centrum, w tym w szczególności w trakcie narad z pracownikami.Główny księgowy oraz Inspektor ds. kadr:
   1) do dnia 15 stycznia przekazują Dyrektorowi informację dotyczącą oceny ryzyk o bardzo wysokim poziomie istotności. Ocena dotyczy poprzedniego roku i zawiera w szczególności ocenę skuteczności zaproponowanych (przyjętych) metod przeciwdziałania ryzyku oraz wpływu tych metod na poziom istotności ryzyka.

**§ 55.** Na podstawie uzyskanych informacji, o których mowa w § 49, Inspektor ds. kadr sporządza sprawozdanie wraz z oceną (wnioskami), które przedkłada do dnia 31 stycznia Dyrektorowi CUW do akceptacji.

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
Renata Zabrocka

Załącznik Nr 1
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

# KATEGORIE RYZYKA

| KATEGORIE RYZYKA | CZYNNIKI RYZYKA |
|---|---|
| **Budżetowe** | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów. |
| **Podlegające ubezpieczeniu** | Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku. |
| **Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych** | Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych. |
| **Odpowiedzialności** | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych. |
| **Płynności** | Blokady wydatków, zatory płatnicze, problemy ekonomiczne głównych klientów, wielkość zadłużenia jednostki. |
| **Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE** | Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE. |
| **Inwestycji** | Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji. |
| **Nieproduktywnej straty środków** | Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia (oszustwo, kradzież). |
| **Sprawozdawczości finansowej** | Zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, niedotrzymywanie terminów sprawozdawczości |
| **Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich** | **Czynniki ryzyka Pracowników** |
| **Pracowników** | Liczebność pracowników, niewystarczające kompetencje i kwalifikacje pracowników, zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników. |
| **Organizacja jednostki** | Nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków, nieprecyzyjnie określone zakresy obowiązków, brak formalnie powierzonych obowiązków, nieefektywny system przepływu informacji. |
| **Zarządzanie zasobami ludzkimi** | Niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń. nieefektywna rekrutacja |

Centrum Usług Wspólnych
w Okonku, ul. Leśna 46
64-965 OKONEK
NIP:767-17-04-789 REGON:366052269
tel. 67 2669 145, 67 2669 715

Załącznik Nr 1
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

## KATEGORIE RYZYKA

| | |
|---|---|
| **BHP** | Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy. |
| **Ryzyko działalności** | **Czynniki ryzyka** |
| **Organizacyjne** | Brak lub niewłaściwe regulacje wewnętrzne (w tym procesy, procedury). |
| **Kontroli wewnętrznej** | Związane z funkcjonowaniem kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych. |
| **Informacji** | Nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, brak komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej, utrata informacji, naruszenie poufności informacji |
| **Wizerunku** | Związane z wizerunkiem CUW np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, nieprawidłowego lub nieterminowego wydawania decyzji, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania. |
| **Systemów informatycznych** | Związane z używanymi w CUW oraz jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, wdrażanie nowych technologii, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych. |
| **Prowadzonymi projektami** | Niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu. |
| **Nowymi zadaniami i programami** | Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami. |
| **Innowacyjnością** | Opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań. |
| **Ryzyko zewnętrzne** | **Czynnik ryzyka** |
| **Infrastruktury** | Związane ze środkami transportu i łączności, zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej. |
| **Środowiska prawnego** | Brak regulacji prawnych w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy, zmiany |

Załącznik Nr 1
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

## KATEGORIE RYZYKA

| | |
|---|---|
| | prawa, niejednolite orzecznictwo. |
| **Zewnętrzne warunki ekonomiczne** | Zmiany stop procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego. |
| **Środowisko naturalne** | Dotyczy konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne. |
| **Klęski żywiołowe** | Pożar, powódź, huragan. |
| **Dostawcy i usługodawcy** | Niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców. |
| **Inne zagrożenia i naciski zewnętrzne** | Działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa. |

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
*Renata Zabrocka*

Centrum Usług Wspólnych
w Okonku, ul. Leśna 46
64-965 OKONEK
NIP:767-17-04-789 REGON:366052269
tel. 67 2669 145, 67 2669 715

Załącznik Nr 2
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

# PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA

| PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA | WARTOŚĆ PUNKTOWA | PRZESŁANKI |
|---|---|---|
| **ZNIKOME** | 1 | Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (0-25%) np. raz na 10 lat, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw. |
| **MAŁE** | 2 | Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia (26-50%, że wystąpi raz na 5 lat), dotyczy nielicznych spraw. |
| **ŚREDNIE** | 3 | Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia (26-50%, że wystąpi raz na 5 lat), dotyczy nielicznych spraw. |
| **DUŻE** | 4 | Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (76-100%, że wystąpi przynajmniej raz w roku). Oczekuje się, że zdarzenie takie może wystąpić kilka razy w roku. |

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
Renata Żabrocka

Załącznik Nr 3
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

## WPŁYW ODDZIAŁYWANIA (SKUTEK) RYZYKA

| WPŁYW ODDZIAŁYWANIA RYZYKA | WARTOŚĆ PUNKTOWA | PRZESŁANKI |
|---|---|---|
| **NIEZNACZNY** | 1 | Znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji, brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek organizacji. |
| **MAŁY** | 2 | Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek organizacji. |
| **ŚREDNI** | 3 | Średni wpływ na realizację celów i zadań, potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku. |
| **POWAŻNY** | 4 | Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągniecie celu; rozległe konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej. |

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
Renata Zabrocka

Załącznik Nr 4
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

**MAPA RYZYKA**

| WPŁYW | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **POWAŻNY** | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| **ŚREDNI** | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| **MAŁY** | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| **NIEZNACZNY** | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | ZNIKOME | MAŁE | ŚREDNIE | DUŻE |

**PRAWDOPODOBIEŃSTWO**

**RYZYKO NISKIE**

Ryzyko niskie stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji - (1-2).

**RYZYKO UMIARKOWANE**

Ryzyko umiarkowane może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia - (3-4).

**RYZYKO ŚREDNIE**

Ryzyko średnie może wpłynąć na realizowane działania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka- (5-9).

**RYZYKO WYSOKIE**

Ryzyko wysokie stanowi poważne zagrożenie dla prowadzonej działalności i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane; potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów – (10-16).

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
Renata Zabrocka

Załącznik Nr 5
do regulaminu zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług
Wspólnych w Okonku

**REJESTR RYZYK**

**W CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH W OKONKU**

**NA ROK .....**

| LP. | NAZWA ZADANIA | OPIS RYZYKA | WŁAŚCICIEL RYZYKA | PRZYCZYNA WYSTĄPIENIA | PRAWDOPODOBIEŃSTWO SKALA 1-4 | WPŁYW SKALA 1-4 | POZIOM ISTOTNOŚCI | RYZYKO AKCEPTOWALNE TAK/NIE | REAKCJA NA RYZYKO | OPIS MECHANIZMU KONTROLNEGO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Okonku
Renata Zabrocka

.....

DATA I PODPIS DYREKTORA CUW