

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Istotą działalności Starostwa Powiatowego w Lipsku jest terminowa realizacja określonych celów i zadań publicznych zgodnie z przepisami prawa w sposób oszczędny i efektywny.

Podjęcie decyzji odbywa się w warunkach istniejącego ryzyka i niepewności. Nie jest możliwe zlikwidowanie ryzyka do zera. Kierownictwo starostwa jest świadome możliwości wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, które mogą zagrozić realizacji celów i zadań. Wobec powyższego wprowadza się procedurę zarządzania ryzykiem zawierającą w szczególności zadania, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określenie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i zadań jednostki.

Zasady zarządzania ryzykiem

§ 1

1. Celem zarządzania ryzykiem w starostwie jest:
 - 1) poprawa jakości świadczenia usług publicznych;
 - 2) efektywne zarządzanie we wszystkich obszarach działalności;
 - 3) położenie nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne;
 - 4) efektywne wykorzystanie zasobów;
 - 5) skuteczne zarządzanie projektami;
 - 6) ograniczenie ryzyka utraty szans;
 - 7) zapewnienie aby mechanizmy kontrolne były adekwatne i skuteczne wobec ryzyka.
2. Procedura zarządzania ryzykiem w starostwie zwana dalej PZR określa ramy postępowania związanego z zarządzaniem ryzykiem w starostwie. Stanowi wypełnienie obowiązków wskazanych w art. 68-69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Przepisy te określają zarządzanie ryzykiem jako jeden z elementów kontroli zarządczej wymaganych w jednostkach sektora finansów publicznych.
3. Założeniem PZR jest zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań starostwa.
4. PZR ma na celu wspomaganie starosty w wypełnianiu podstawowego celu starostwa tj. świadczenie mieszkańcom usług na oczekiwanym przez nich poziomie oraz stosownie do możliwości Starostwa Powiatowego w Lipsku.
5. PZR stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej starostwa oraz wytyczne dla wszystkich pracowników starostwa, ponieważ każdy pracownik uczestniczy w procesie zarządzania ryzykiem i każdy ponosi odpowiedzialność w obszarze swojego merytorycznego działania.
6. PZR obejmuje:
 - 1) analizę ryzyka:
 - a) analizę czynników ryzyka,
 - b) identyfikację ryzyka w odniesieniu do celów i zadań,
 - c) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyka;
 - 2) reakcję na ryzyko;
 - 3) monitorowanie ryzyka / ciągła identyfikacja.
7. Aby zarządzanie ryzykiem funkcjonowało efektywnie i wspierało działanie jednostki należy:

- 1) regularnie informować na temat ryzyka i postępów we wdrażaniu reakcji na ryzyko;
 - 2) oceniać funkcjonowanie zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu ustalonych wcześniej i okresowo przeglądanych wskaźników, czyli oceniać czy system zarządzania ryzykiem spełnia wcześniej założone cele;
 - 3) dokonywać bieżącej analizy czy zasady zarządzania ryzykiem są aktualne, odpowiednie i efektywne, uwzględniając zmiany zachodzące w jednostce i w jej otoczeniu.
8. PZR została opracowana w szczególności w oparciu o Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem.

Podział zadań w procesie zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na poziomie strategicznym i operacyjnym. Zarządzanie na poziomie strategicznym odbywa się w oparciu o roczną analizę ryzyka w strategicznych obszarach działalności. Zarządzanie na poziomie operacyjnym to sposób zarządzania oparty na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań korygujących i zaradczych.
2. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada starosta w szczególności poprzez:
 - 1) kształtowanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem;
 - 2) określenie strategicznych celów i zadań do realizacji w rocznej perspektywie na I i II poziomie kontroli zarządczej (starostwo i jednostki organizacyjne);
 - 3) zatwierdzenie ryzyka w odniesieniu do celów i zadań w tym w szczególności:
 - a) analizę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - b) zatwierdzenie poziomu akceptowalnego ryzyka,
 - c) monitorowanie mechanizmów kontrolnych,
 - d) wyznaczenie osób odpowiedzialnych (właściciele ryzyk) za monitorowanie ryzyka na poziomie strategicznym.
3. W proces identyfikacji i analizy ryzyka na poziomie strategicznym włączany jest Zespół ds. kontroli zarządczej. Czynności koordynacyjno – techniczne w zakresie realizacji założeń procedury zarządzania ryzykiem wykonuje Koordynator kontroli zarządczej, który może występować do pracowników starostwa i kierowników jednostek organizacyjnych z wnioskiem o sporządzenie w szczególności stosownych zestawień, analiz, wykazów związanych z procesem zarządzania ryzykiem i innych, których sporządzenie będzie konieczne.
4. Starosta może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym kierownikom jednostek organizacyjnych, właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach lub samodzielnych stanowiskach w starostwie.
5. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych w zakresie swojej działalności.
6. Do zadań osób o których mowa w ust. 5 należy w szczególności:
 - 1) identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i zadań wyznaczonych do realizacji;
 - 3) analiza ryzyka;
 - 4) określenie akceptowalnego poziomu ryzyka;
 - 5) podejmowanie reakcji na ryzyko;
 - 6) monitorowanie mechanizmów kontrolnych;
 - 7) monitorowanie ryzyka / ciągła identyfikacja;
 - 8) sporządzanie i zatwierdzanie oceny ryzyka w odniesieniu do celów i zadań;
 - 9) przekazywanie Koordynatorowi kontroli zarządczej innych raportów, sprawozdań i informacji istotnych z punktu widzenia analizy ryzyka;

- 10) projektowanie działań korygujących i zaradczych w odniesieniu do zakresu działania swojej komórki organizacyjnej;
 - 11) projektowanie mechanizmów kontrolnych, ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka, które nie jest akceptowalne;
 - 12) zgłaszanie utrudnień w realizacji celów i zadań.
7. Wszyscy pracownicy starostwa są zobowiązani do zapoznania się i przestrzegania PZR, natomiast w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:
- 1) informowania bezpośredniego przełożonego o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków działalności starostwa;
 - 2) monitorowania ryzyka / ciągłej identyfikacji w zakresie, w jakim występują one w zadaniach realizowanych przez pracownika;
 - 3) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka.
8. Kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani do:
- 1) ustalenia i realizacji własnych procedur dotyczących zarządzania ryzykiem, co stanowi wypełnienie obowiązków wskazanych w art. 68-69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
 - 2) przyjęcia w procedurze o której mowa w punkcie 1, (w ramach II poziomu kontroli zarządczej) treści wynikających z załączników do niniejszej procedury w terminie umożliwiającym przygotowanie oceny ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.
 - 3) sporządzanie i zatwierdzanie oceny ryzyka w jednostce organizacyjnej w odniesieniu do celów i zadań;
 - 4) przekazywanie Koordynatorowi kontroli zarządczej innych raportów, sprawozdań i informacji istotnych z punktu widzenia analizy ryzyka na II poziomie kontroli zarządczej;
 - 5) projektowanie działań korygujących i zaradczych w odniesieniu do zakresu działania jednostki organizacyjnej;
 - 6) projektowanie mechanizmów kontrolnych, ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka, które nie jest akceptowalne;
 - 7) zgłaszanie utrudnień w realizacji celów i zadań.
9. Inspektor ochrony danych starostwa odpowiada za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym w zakresie ochrony danych osobowych starostwa. Realizacja tego zadania wymaga ścisłej współpracy z informatykiem starostwa oraz kierownikami komórek organizacyjnych.

Identyfikacja ryzyka i analiza ryzyka

§ 3

1. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
 - 1) określenie celów i zadań, monitorowanie i ocenę ich realizacji w rocznej perspektywie oraz wskazania osób odpowiedzialnych za ich realizację;
 - 2) analizę czynników ryzyka w odniesieniu do celów i zadań;
 - 3) identyfikację i analizę ryzyka, którą przeprowadza się na podstawie celów i zadań określonych corocznie przez starostę. Dodatkowo identyfikacji i analizy ryzyka dokonuje się w odniesieniu do realizowanych zadań przez poszczególne komórki organizacyjne starostwa.
2. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych dokonują analizy ryzyka w odniesieniu do najważniejszych celów i zadań realizowanych przez te komórki według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 1 do niniejszej procedury. W terminie do dnia 15 grudnia każdego roku przekazują wyniki tej analizy Koordynatorowi kontroli zarządczej.
3. Zespół ds. kontroli zarządczej przeprowadza analizę ryzyka w odniesieniu do najważniejszych zadań i celów realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne biorąc pod uwagę przeprowadzoną wcześniej analizę ryzyka przez kierowników komórek organizacyjnych.

4. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe;
 - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
 - 3) ryzyko działalności;
 - 4) ryzyko zewnętrzne.
5. Przykłady ryzyka występujące w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 2 do niniejszej procedury.
6. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność czynników ryzyka, które mają wpływ na funkcjonowanie komórki organizacyjnej bądź Powiatu jako całości i osiągnięcie wyznaczonych celów oraz realizację zadań.
7. W starostwie w celu przeprowadzenia analizy ryzyka przyjmuje się do stosowania szacunkową metodę ryzyka, w której:
 - 1) dokonuje się identyfikacji ryzyka;
 - 2) ustala się wpływ poszczególnych ryzyk na realizację celów i zadań;
 - 3) określa się prawdopodobieństwo ich wystąpienia, biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontroli jakie funkcjonują w obszarze zadania poddawanego analizie ryzyka;
 - 4) ustala się poziom istotności ryzyka;
 - 5) ustala się akceptowany przez kierownictwo poziom ryzyka;
 - 6) określa się dopuszczalne reakcje na ryzyko, które w późniejszym czasie podlegają monitorowaniu.
8. Ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przeprowadza się z użyciem skali, która stanowi załącznik nr 3 do niniejszej procedury.
9. Ocenę skutków ryzyka przeprowadza się z użyciem skali, która stanowi załącznik nr 4 do niniejszej procedury.
10. Poziom istotności ryzyka jest to iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego skutku na osiągnięte cele i realizowane zadania. Załącznik nr 5 do niniejszej procedury przedstawia w formie graficznej możliwe wartości (poziomy istotności) ryzyka.
11. Starosta wyznacza akceptowalny poziom ryzyka z punktu widzenia strategicznego poziomu ryzyka z uwzględnieniem sytuacji starostwa, wielkości kosztów, ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko. Matryca ewaluacji ryzyka w odniesieniu do akceptacji danych poziomów wartości ryzyka stanowi załącznik nr 6 do niniejszej procedury.
12. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom wymaga zaplanowania i wdrożenia działań korygujących i zaradczych, celem których będzie ograniczenie go do poziomu akceptowalnego przez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia.
13. Przed przystąpieniem do określenia działań zmierzających do ograniczenia ryzyka należy rozważyć:
 - 1) jakie czynności są konieczne do podjęcia;
 - 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań korygujących i zaradczych;
 - 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć;
 - 4) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych;
 - 5) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
14. Planowane działania nie mogą być podjęte do czasu zmniejszenia ryzyka do poziomu akceptowalnego. Działania nie mogą być podjęte ani kontynuowane do czasu zmniejszenia ryzyka do poziomu akceptowalnego.
15. Przyjmuje się następujące metody postępowania z ryzykiem (reakcja na ryzyko):
 - 1) tolerowanie (akceptowanie) ryzyka, gdy ryzyko jest małe, a w przypadku gdy ryzyko jest średnie, duże lub bardzo duże starosta może podjąć decyzję o tolerowaniu ryzyka z podaniem pisemnego uzasadnienia (np. gdy koszty przeciwdziałania są równe lub wyższe

- niz chroniony zasób), polega na przyjęciu wszelkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnego zjawiska - jest to przyjęcie ryzyka bez wprowadzania zmian w przedsięwzięciu dla uniknięcia ryzyka lub łagodzenia jego skutków;
- 2) przeniesienie ryzyka – transfer, o ile to możliwe na inną organizację lub ubezpieczyciela, przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu;
 - 3) zapobieganie czyli przeciwdziałanie ryzyku poprzez podjęte działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np.: poprzez wzmocnienie lub dodanie nowych mechanizmów kontrolnych, zastosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej, polega na zmniejszeniu prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia danego ryzyka do poziomu akceptowanego poprzez np. odpowiednio wczesne podjęcie działań zapobiegawczych, modyfikację planów realizacji projektu, ograniczenie zakresu przedsięwzięcia, wydłużenie terminu realizacji przedsięwzięcia, przydzielenie większej ilości zasobów, wdrożenie mechanizmów kontrolnych, bądź też rozproszenie ryzyka na kilka przedsięwzięć (dywersyfikacja ryzyka);
 - 4) unikanie ryzyka, czyli o ile jest to możliwe zakończenie działalności obciążonej zbyt dużym ryzykiem z uwagi na zbyt wysokie koszty przeciwdziałania.
16. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń (skutek ryzyka);
 - 2) istniejące mechanizmy kontroli (funkcjonowanie polityk, procedur, instrukcji, wytycznych, fizycznych środków zabezpieczających) stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka, jego negatywnych skutków;
 - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

Monitorowanie i ocena

§ 4

17. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
18. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane przez:
- 1) kierowników komórek organizacyjnych starostwa, którzy oceniają poziom zidentyfikowania ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia;
 - 2) Zespół ds. kontroli zarządczej;
 - 3) najwyższe kierownictwo starostwa w ramach bieżącego zarządzania jednostką.
19. Zespół ds. kontroli zarządczej za pośrednictwem Koordynatora kontroli zarządczej do końca lutego każdego roku przedstawia staroście sprawozdanie – raport z koordynowania zarządzania ryzykiem w starostwie (zidentyfikowane, ocenione ryzyka, określone metody przeciwdziałania ryzyku, ocena postępów w dziedzinie zarządzania ryzykiem, ocena skuteczności środowiska systemu kontroli zarządczej, ocena skuteczności bieżących mechanizmów kontrolnych).

Postanowienia końcowe

§ 5

Niniejsza procedura podlega okresowym przeglądom dokonywanym w celu jej aktualizacji.

ARKUSZ OCENY RYZYKA W ODNIESIENIU DO CELÓW I ZADAŃ

.....
(nazwa jednostki, komórki organizacyjnej)

Lp.	Cel	Zadanie	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka				Planowana metoda postępowania z ryzykiem, osoba odpowiedzialna za jej wdrożenie, termin
			Zdarzenie (zagrożenie lub szansa)	Ocena skutku (S) (punktacja w skali 1-5)	Ocena prawdopodobieństwa (P) (punktacja w skali 1-5)	Wartość ryzyka (W) = S x P	Poziom ryzyka	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.								
2.								
3.								

.....
data i podpis starosty / kierownika komórki organizacyjnej

Zasady wypełniania Arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1.	Liczba porządkowa
2.	Nazwa celu
3.	Nazwa zadania realizowanego dla osiągnięcia celu
4.	Identyfikacja ryzyka – krótki opis ryzyka, jego przyczyny i skutków
5.	Ocena wpływu wg skali punktowej: bardzo poważne konsekwencje – 5 pkt, duże konsekwencje – 4 pkt, średnie konsekwencje – 3 pkt, małe konsekwencje – 2 pkt, znikome konsekwencje – 1 pkt
6.	Ocena prawdopodobieństwa wg skali punktowej: niemal pewne – 5 pkt, bardzo duże prawdopodobieństwo – 4 pkt, duże prawdopodobieństwo – 3 pkt, średnie prawdopodobieństwo – 2 pkt, małe prawdopodobieństwo – 1 pkt
7.	Wartość ryzyka: iloczyn skutku i prawdopodobieństwa
8.	Poziom ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływ wg skali: ryzyko bardzo duże – 20, 25 pkt, ryzyko duże – 10, 12, 15, 16 pkt oraz 5 pkt dla P=1 i S=5, ryzyko średnie – 6, 8, 9 pkt, ryzyko małe – 1, 2, 3, 4, 5 pkt
9.	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku oraz osoby odpowiedzialnej za jej wdrożenie

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieże	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, zalania, itp.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych jednostkom nadzorowanym, 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.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personel	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem jednostki, np. ryzyko negatywnych opinii o jej działalności.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. inflacja, kursy walut.
Środowiska prawnego	Związane ze zmianami prawa i niejednorodnym orzecznictwem.
Środowiska politycznego	Związane ze zmianami politycznymi.

Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

MATRYCA DO OCENY PUNKTOWEJ PRAWDOPODOBIENSTWA			
Podatność (okoliczności sprzyjające wystąpieniu zdarzenia)	Dane historyczne	Oszacowanie miary prawdopodobieństwa	Punktacja oceny Prawdopodobieństwa (P) w skali 1-5
Brak okoliczności sprzyjających wystąpieniu zdarzenia	Do tej pory nie wystąpiło zdarzenie w starostwie	Małe Zagrożenie, może wystąpić jedynie w wyjątkowych okolicznościach, więc należy przyjąć, że nie wystąpi w ciągu roku	1
Nieistotna podatność (wrażliwość, słabość narażająca na wystąpienie zdarzenia)	Do tej pory miały miejsce jednostkowe wystąpienia zagrożenia	Średnie Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia w ciągu roku	2
Kilka nieistotnych podatności (wrażliwości, słabości narażające na wystąpienie zdarzenia)	W przeszłości zdarzało się, że zagrożenie występowało	Duże Zagrożenie, może wystąpić w określonych przypadkach raz w ciągu roku	3
Istotne podatności (wrażliwości, słabości narażające na wystąpienie zdarzenia)	W przeszłości zagrożenie często występowało	Bardzo duże Wystąpienie zagrożenia jest bardzo prawdopodobne w ciągu roku	4
Kilka istotnych podatności (wrażliwości, słabości narażające na wystąpienie zdarzenia)	W przeszłości zagrożenie bardzo często występowało	Niemal pewne Należy się spodziewać, że takie zagrożenie wystąpi i będzie się powtarzało w ciągu roku	5

MATRYCA DO OCENY PUNKTOWEJ SKUTKÓW				
Kryteria oceny skutków *				Punktacja do oceny skutku (S) w skali 1-5
Czynniki finansowe (F)	Czynniki organizacyjne (O)	Zdrowie i bezpieczeństwo ludzi (ZB)	Reputacja/ wizerunek starostwa (R)	
Znikoma strata Np. poniżej 100,00 zł	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności starostwa	Znikome obrażenia	Znikome pogorszenie reputacji (pojedyncze informacje krytyczne w mediach lokalnych)	Znikome 1
Mała strata Np. pomiędzy 100,00 zł a 10 000,00 zł	Niewielkie zakłócenia w działalności starostwa	Niewielkie obrażenia	Małe pogorszenie reputacji (opublikowanie negatywnej informacji o starostwie w mediach lokalnych lub regionalnych)	Małe 2
Średnia strata Np. pomiędzy 10 000 zł a 100 000,00 zł	Powtarzające się zakłócenia w działalności starostwa	Obrażenia i długotrwałe uszczerbek na zdrowiu	Średnie pogorszenie reputacji (powtarzające się negatywne informacje o starostwie w mediach ogólnokrajowych skutkujące kontrolami zewnętrznymi)	Średnie 3
Duża strata Np. pomiędzy 100 000 zł a 500 000,00 zł	Częściowy brak realizacji celu (nie wszystkie kluczowe zadania zostały zrealizowane)	Poważne obrażenia i trały uszczerbek na zdrowiu	Poważne pogorszenie reputacji (powtarzające się negatywne informacje o starostwie w mediach ogólnokrajowych skutkujące kontrolami zewnętrznymi)	Duże 4
Bardzo poważna strata Np. powyżej 500 000,00 zł	Brak realizacji celu (nie osiągnięcie zaplanowanych mierników celu)	Utrata życia, poważne obrażenia i trały uszczerbek na zdrowiu wielu osób	Długotrwałe poważne pogorszenie reputacji (zmasowany atak medialny przeciwko starostwu w prasie lokalnej, regionalnej i ogólnokrajowej, powtarzające się negatywne doniesienia medialne o zasięgu ogólnokrajowym i międzynarodowym skutkujące doniesieniem do organów ścigania)	Bardzo poważne 5

*Wskazane kryteria oceny skutków w matrycy stanowią katalog otwarty, mają charakter poglądowy i ułatwiający ocenę skutków.

MATRYCA PRZEDSTAWIAJĄCA W FORMIE GRAFICZNEJ						
MOŻLIWE WARTOŚCI RYZYKA (W = P x S)						
Ocena	Skutek (S)					
Prawdopodobieństwo (P)	Punktacja w skali 1-5	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

MATRYCA DO EWALUACJI RYZYKA		
I ODNIESIENIE SIĘ DO AKCEPTACJI DANYCH POZIOMÓW WARTOŚCI RYZYKA		
Kryteria		Ewaluacja ryzyka
Wartość ryzyka	Poziom ryzyka	
1-5	Małe	Ryzyko akceptowalne, które należy monitorować i w miarę potrzeby kontrolować.
6-9	Średnie	Ryzyko akceptowalne, ale wymaga podjęcia decyzji czy należy podejmować działania związane z obniżeniem jego wartości, bowiem może wywierać negatywny wpływ na działalność starostwa. Zatem należy je monitorować i rozważyć potrzebę podjęcia działań zaradczych poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów (przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli). Za monitoring oraz ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka czyli starosta, który wyznacza pracowników odpowiedzialnych za monitoring oraz ewentualne zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych (przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli).
10-16 również 5, gdzie P=1, S=5	Duże	Ryzyko nieakceptowane, wymagające decyzji starosty w sprawie wyboru sposobu postępowania z ryzykiem, bowiem może wywierać istotny negatywny wpływ na działanie starostwa. Należy je monitorować, wprowadzić działania zaradcze, poprzez wdrożenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Starosta jako właściciel ryzyka podejmuje decyzję, w zakresie dalszego postępowania z ryzykiem i wyznacza pracowników odpowiedzialnych za monitoring i zaprojektowanie dodatkowych mechanizmów kontrolnych.
20-25	Bardzo duże/ poważne	Ryzyko nieakceptowane wymagające natychmiastowej decyzji starosty w sprawie wyboru sposobu postępowania z ryzykiem, bowiem stanowi poważne zagrożenie dla działalności starostwa i osiągnięcia celów. Starosta wskazuje pracownika odpowiedzialnego za zaprojektowanie dodatkowych mechanizmów kontrolnych przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli. Co do zasady ryzyko to nie powinno być akceptowane, chyba że koszty wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych przewyższają ochraniający zasób.