

Procedura zarządzania ryzykiem

§ 1

1. Niniejszy dokument określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Kielcach oraz jednostkach organizacyjnych powiatu.
2. Celem systemu zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów służących osiągnięciu wyznaczonych celów, poprawie jakości i efektywności zarządzania, zapewnienie kierownictwu niższego i wyższego szczebla wczesnej informacji o możliwych szansach lub zagrożeniach dla realizacji celów i zadań, uzyskanie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych jak i informacji niejawnych oraz wyeliminowaniu zakłóceń w osiąganiu celów i realizacji zadań bieżących oraz inwestycyjnych.
3. Za określenie celów i zadań wraz z określeniem systemu ich monitorowania, identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko, a także jego aktualizację w wydziałach odpowiedzialny jest dyrektor wydziału.
4. Za określenie celów i zadań wraz z ich monitorowaniem, identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko, a także jego aktualizację w jednostkach organizacyjnych powiatu odpowiedzialny jest kierownik danej jednostki (I poziom kontroli zarządczej).
5. Zarządzanie ryzykiem na II poziomie kontroli zarządczej realizowane jest w szczególności poprzez monitorowanie wykonania planu finansowego, analizę wyników audytów i kontroli, weryfikację ryzyk oszacowanych dla celów i zadań.
6. Proces zarządzania ryzykiem musi być pisemnie udokumentowany.

§ 2

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia oznaczają:

- 1) **cele strategiczne** – należy przez to rozumieć cele zawarte w Strategii Rozwoju Powiatu, wynikające z przyjętej misji i wizji, w perspektywie czasowej dłuższej niż rok,
- 2) **cele operacyjne** – należy przez to rozumieć cele określone w perspektywie rocznej na poziomie wydziału/samodzielnej komórki organizacyjnej Starostwa lub powiatowej jednostki organizacyjnej, które służą realizacji konkretnego celu strategicznego,
- 3) **zadanie** – należy przez to rozumieć czynność lub zespół czynności, które należy wykonać, aby osiągnąć zaplanowane cele,
- 4) **ryzyko** – należy przez to rozumieć możliwość/prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które będą miały negatywny wpływ na realizację zadań i założonych celów,
- 5) **ryzyko w bezpieczeństwie informacji** – należy przez to rozumieć potencjalną sytuację, gdzie określone zdarzenie wykorzysta podatność (słabość) aktywów powodując szkodę w organizacji,
- 6) **wpływie ryzyka** - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,
- 7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,
- 8) **istotności ryzyka** - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka (skutek) i prawdopodobieństwa jego wystąpienia,

- 9) **analiza ryzyka** – należy przez to rozumieć proces mający na celu określenie poziomu ryzyka poprzez ocenę prawdopodobieństwa oraz skutku jego wystąpienia,
- 10) **akceptowanym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 11) **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć skoordynowane działania w celu kierowania i sterowania organizacją z uwzględnieniem ryzyka,
- 12) **mechanizmach kontroli** - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:
 - a) dokumentację systemu zarządzania i systemu bezpieczeństwa informacji (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,
 - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych.
- 13) **aktywach** – należy przez to rozumieć wszystko, co ma wartość dla organizacji
 - a) **aktywa informacyjne (zasoby)** - informacje, w tym dane osobowe,
 - b) **aktywa informatyczne (zasoby):** - sprzęt (np. laptop, serwer, komputer, drukarka, dysk wymienny CD ROM, inne nośniki: slajd, mikrofilm, fax) - oprogramowanie (np. aplikacje, oprogramowanie systemowe), sieć, personel, siedziba, struktura organizacyjna.
- 14) **podatność** – cecha zasobu powodująca, że zasób jest narażony na działanie jednego lub wielu zagrożeń (np. podatnością serwerowni jest drewniana podłoga, zagrożeniem w tym przykładzie – pożar).
- 15) **poufność informacji** – należy przez to rozumieć zapewnienie, że informacja nie jest udostępniana lub ujawniana nieautoryzowanym osobom, podmiotom lub procesom (tylko uprawnieni pracownicy mają dostęp do informacji).
- 16) **integralność informacji** – należy przez to rozumieć zapewnienie, że dane nie zostały zmienione lub zniszczone w sposób nieautoryzowany,
- 17) **dostępność informacji** – należy przez to rozumieć zapewnienie, że informacje są osiągalne i możliwe do wykorzystania na żądanie, w założonym czasie, przez autoryzowany podmiot (osoby upoważnione mają dostęp do informacji i związanych z nią zasobów wtedy, gdy jest to potrzebne),
- 18) **rozliczalność** – zapewnienie, że działania podmiotu mogą być przypisane w sposób jednoznaczny tylko temu podmiotowi (możliwość zidentyfikowania użytkownika) odpowiedzialnego za informację, jej przetwarzanie,
- 19) **plan minimalizacji ryzyka** – rozwiązanie techniczne lub działania organizacyjne minimalizujące ryzyko,
- 20) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.

§ 3

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami Starostwa i jednostek organizacyjnych powiatu,
- 3) przypisania odpowiedzialności,
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyk,
- 2) analizę ryzyk,
- 3) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyk,
- 4) reakcję na ryzyka,
- 5) monitorowanie ryzyk.

§ 4

- 1) Ryzyka mogą mieć swoje źródła wewnątrz jednostki, jak również w środowisku, w jakim powiat funkcjonuje. Wśród czynników mogących mieć wpływ na wystąpienie ryzyk wymienia się:
 - a) czynniki zewnętrzne – zmieniające się oczekiwania lub potrzeby, zmiany przepisów prawa, zagrożenia naturalne, zmiany gospodarcze, naciski na jednostkę z zewnątrz, zmiany technologii,
 - b) czynniki wewnętrzne – charakter wykonywanej działalności, kultura organizacji, dostępne środki finansowe, plany i strategie, komunikacja, systemy informatyczne, poziom technologiczny, liczba pracowników i ich kwalifikacje, odpowiedzialność i postawa kierownictwa, liczba, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych, przetwarzanie informacji oraz kategorie przetwarzanych danych osobowych.
- 2) Przykłady ryzyk występujących w ramach poszczególnych obszarów przedstawia **załącznik nr 5**.

§ 5

Wyznaczanie celów

1. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu wyznaczają nie więcej niż 3 najważniejsze cele operacyjne, do których przypisywane są zadania, a następnie w terminie do **dnia 1 grudnia każdego roku** przekazują - na formularzu stanowiącym **załącznik nr 2** do Zasad - do wydziału nadzorującego działalność jednostki.
2. W przypadku bezpośredniej podległości jednostki pod Starostę, Wicestarostę lub Członków Zarządu dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu przekazują bezpośrednio do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.
3. Dyrektorzy wydziałów wyznaczają nie więcej niż 3 najważniejsze cele operacyjne, do których przypisywane są zadania, a następnie - **do 10 grudnia każdego roku** - przekazują łącznie ze zweryfikowanymi celami operacyjnymi nadzorowanych jednostek organizacyjnych powiatu (po uzyskaniu akceptacji nadzorującego odpowiednio Członka Zarządu, Sekretarza, Skarbnika) do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego, zgodnie z **załącznikiem nr 2** do Zasad.
4. Przy określaniu celów operacyjnych i zadań należy brać pod uwagę cele i działania zawarte w Strategii oraz cele zawarte w planach oraz programach.
5. Wydziały Starostwa określając cele operacyjne powinny uwzględnić procesy realizowane przez wydział ujęte w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania.
6. Najważniejsze cele operacyjne i zadania dla wydziałów oraz jednostek organizacyjnych powiatu zostają przedstawione do zatwierdzenia Staroście.
7. Informacja o zatwierdzonych przez Starostę celach operacyjnych i zadaniach jest przekazywana wydziałom oraz jednostkom organizacyjnym powiatu przez Wydział Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.

§ 6

Identyfikacja aktywów

1. W ramach systemu bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych, a także informacji niejawnych dyrektorzy wydziałów Starostwa, oraz dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu identyfikują aktywa organizacji ze szczególnym uwzględnieniem aktywów informacyjnych (dokumentów w tym zawierających dane osobowe) oddzielnie dla każdego wydziału Starostwa i jednostki organizacyjnej.
2. W celu uporządkowania klasyfikacji, zasoby, które mają podobną wartość oraz podobne wymogi bezpieczeństwa można łączyć w grupy. Grupy informacji stanowią powiązane ze sobą w logiczny sposób informacje funkcjonujące w Starostwie/ jednostkach organizacyjnych powiatu. Określenie zawartości poszczególnych grup możliwe jest dzięki nazwie odnoszącej się do zgrupowanych w ten sposób informacji oraz przy pomocy podanych przykładowych dokumentów wchodzących w ich skład.
3. Zidentyfikowane zasoby informacyjne poddaje się analizie pod względem ich istotności w organizacji. Zidentyfikowane zasoby opisuje się w „Karcie klasyfikacji zasobów i aktywów informacyjnych” stanowiącej **załącznik nr 3** do Zasad.
4. Określenie ich wartości dla działalności organizacji następuje poprzez przydzielenie im odpowiednich cen w obszarach poufności [P], dostępności [D] i integralności [I].

$$WG = P + I + D$$

gdzie:

WG – wartość grupy informacji

P – wartość współczynnika poufności danej grupy informacji

I – wartość współczynnika integralności danej grupy informacji

D – wartość współczynnika dostępności danej grupy informacji

Skala (wartość grupy informacji)	Poufność [P] (właściwość zapewniająca, że informacja nie jest udostępniana lub ujawniana nieautoryzowanym osobom, podmiotom lub procesom)	Integralność [I] (właściwość polegająca na tym, że dane nie zostały zmienione lub zniszczone w sposób nieautoryzowany)	Dostępność [d] (właściwość bycia dostępnym i możliwym do wykorzystania na żądanie, w założonym czasie, przez autoryzowany (upoważniony) podmiot)
1	Informacja przetwarzana w aktywie informatycznym bądź zawarta w aktywie informacyjnym jest ogólnie dostępna dla klientów Starostwa/jednostki	Nieautoryzowana zmiana informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym nie wpłynie na funkcjonowanie Starostwa/jednostki i nie ma wpływu na klientów. Naruszenie integralności informacji jest łatwe do wykrycia i naprawienia,	Dostęp do informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym może być opóźniony od 3 do 5 dni.

		skutki wywołane nieprawidłowością są łatwe do przewidzenia i naprawienia.	
2	Udostępnienie informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym osobom nieupoważnionym może spowodować niewielkie konsekwencje dla Starostwa/jednostki lub klientów, bez konsekwencji prawnych i/lub finansowych.	Nieautoryzowana zmiana informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym spowoduje nieznaczne problemy w funkcjonowaniu Starostwa/jednostki i ma niewielki wpływ na klientów. Nie wiąże się z odpowiedzialnością prawną i/lub finansową. Naruszenie integralności informacji jest możliwe do wykrycia i naprawienia, skutki wywołane wadliwą informacją są możliwe do skorygowania, wymaga to jednak pewnego wkładu pracy i/lub wiąże się z poniesieniem niewielkich nakładów finansowych	Dostęp do informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym może być opóźniony od 1 do 3 dni.
3	Udostępnienie informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym osobom nieupoważnionym spowoduje konsekwencje dla Starostwa/jednostki lub klientów Starostwa, włącznie z prawnymi i/lub finansowymi. Informacje objęte tajemnicą, wynikającą z innych aktów prawnych (np. ordynacji podatkowej, tajemnicy bankowej, tajemnicy przedsiębiorstwa i pozostałych), informacje wrażliwe.	Nieautoryzowana zmiana informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym spowoduje poważne problemy w funkcjonowaniu Starostwa/jednostki oraz ma duży wpływ na klientów. Pociąga za sobą konsekwencje prawne i/lub finansowe. Naruszenie integralności informacji jest trudne lub wręcz niemożliwe do naprawienia, skutki wywołane wadliwą informacją wiążą się z poważnymi sankcjami (np. odszkodowawczymi lub karnymi). Usunięcie lub skorygowanie skutków wiąże się z poniesieniem znaczących nakładów	Dostęp do informacji lub danych osobowych przetwarzanych w aktywie informatycznym bądź zawartych w aktywie informacyjnym musi być zapewniony w sposób nieprzerwany, brak dostępu może w skrajnych okolicznościach skutkować sankcjami karnymi lub odszkodowawczymi.

		finansowych	
--	--	-------------	--

Wartość [WG]	Poziom ochrony	Nazwa poziomu ochrony
1 – 6	I	Ogólnie dostępne
7 – 9	II	Chronione

§ 7

Zarządzanie ryzykiem

- Po otrzymaniu informacji o akceptacji celów operacyjnych i zadań dyrektorzy wydziałów oraz dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu dokonują identyfikacji i analizy ryzyka.
- Identyfikacja oraz aktualizacja ryzyka, związana z wyznaczonymi celami i realizowanymi zadaniami, powinna się odbywać na bieżąco, nie rzadziej jednak niż raz w roku. Podstawą skutecznej identyfikacji jak i aktualizacji ryzyka jest zrozumienie wykonywanej działalności (celów i zadań oraz ich możliwego wpływu na jakość życia społeczności lokalnej). Identyfikacja ryzyka powinna odbywać się, w miarę możliwości, przy współudziale pracowników merytorycznych, odpowiedzialnych bezpośrednio za dane zadanie. Przeprowadzając identyfikację oraz aktualizację zagrożeń realizacji celów i zadań należy wziąć pod uwagę wykorzystywane aktywa w ramach realizowanego celu (personel, sprzęt, oprogramowanie, dokumentacja, dane osobowe...) w tym wartość przetwarzanej grupy informacji oraz podatności i zagrożenia dla wykorzystywanych aktywów, przykłady podatności i zagrożeń przedstawia **załącznik nr 4** do Zasad. Identyfikacja ryzyka powinna odpowiedzieć między innymi na pytania; co złego (jakie zagrożenie) może się wydarzyć (wpłynąć na brak realizacji celu), wskazać zagrożenia związane z utratą poufności, integralności, rozliczalności i dostępności do informacji, sprzętu i danych, w tym danych osobowych.
- Dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu w terminie do **dnia 10 stycznia** każdego roku, przekazują do wydziału nadzorującego w Starostwie wyniki analizy ryzyka wraz z planem minimalizacji ryzyka (w przypadku zidentyfikowania ryzyka o nieakceptowalnym poziomie) – zgodnie z **załącznikiem nr 6** do Zasad.
- W przypadku bezpośredniej podległości jednostki pod Starostę, Wicestarostę lub Członków Zarządu dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu przekazują bezpośrednio do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.
- Dyrektorzy wydziałów, w terminie do **20 stycznia każdego roku**, przekazują do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego zaakceptowane przez nadzorującego odpowiednio Członka Zarządu, Sekretarza, Skarbnika wyniki przeprowadzonej identyfikacji i analizy ryzyka celów własnych komórek organizacyjnych, a także nadzorowanych jednostek organizacyjnych powiatu wraz z planem minimalizacji ryzyka (w przypadku zidentyfikowania ryzyka o nieakceptowalnym poziomie) - zgodnie z **załącznikiem nr 6 do Zasad**.
- Analiza (ocena) zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
- Dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu oraz dyrektorzy wydziałów zobligowani są do monitorowania podjętych działań wynikających z planu minimalizacji ryzyka - **zgodnie z załącznikiem nr 7 do Zasad**.
- Ustalone metody ograniczania ryzyka do akceptowanego poziomu są również na bieżąco oceniane (monitorowane) wspólnie przez Inspektora Ochrony Danych w zakresie bezpieczeństwa informacji, danych osobowych oraz przez Administratora Systemów Informatycznych w zakresie

- bezpieczeństwa informatycznego, w ramach audytów ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa informacji.
9. Na podstawie informacji, o których mowa w ust. 3, Wydział Organizacji i Zarządzania Kryzysowego przygotowuje zbiorczy plan minimalizacji ryzyka i w terminie do 31 stycznia przedstawia do akceptacji Sekretarzowi, a następnie do zatwierdzenia Staroście.
 10. W przypadku zmiany w poziomie zidentyfikowanych ryzyk lub wystąpienia nowego ryzyka dyrektorzy wydziałów bądź dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu, zobowiązani są niezwłocznie przeprowadzić ponowną analizę ryzyka.
 11. O wynikach ponownej analizy ryzyka dyrektorzy wydziałów/dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu są zobowiązani poinformować Wydział Organizacji i Zarządzania Kryzysowego w terminie **7 dni** od wystąpienia lub zmiany poziomu ryzyka.
 12. W przypadku zmaterializowania się ryzyka, które może spowodować niezrealizowanie określonych celów, informacja o tym jest przekazywana niezwłocznie do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.
 13. Ryzyko podlega powtórnej ocenie w sytuacji zmiany celów i zadań.

§ 8

Metodologia oceny ryzyka

1. Ocena ryzyka rozpatruje trzy obszary:
 - 1) prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia i braku realizacji celu,
 - 2) podatność wykorzystywanych aktywów na zagrożenia,
 - 3) skutków potencjalnych zagrożeń,biorąc pod uwagę następstwa naruszenia lub utraty:
 - a) poufności,
 - b) integralności,
 - c) dostępności.
2. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu (skutku) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w celu ustalenia istotności ryzyka i odbywa się według zasady

$$I = S \times P$$

gdzie:

I – współczynnik istotności ryzyka

S – wielkość skutku bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie danego zdarzenia

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

3. Ocena wpływu/skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określane jest w skali punktowej od 1 do 5.
4. W przypadku jednostek organizacyjnych powiatu wszelkich ocen należy dokonywać w kontekście specyfiki danej jednostki.
5. Określając prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia i braku realizacji celu należy przeanalizować grupę wykorzystywanych informacji/aktywów informacyjnych

i informatycznych pod kątem wpływu typowych podatności i wynikających z nich zagrożeń. Przykład podatności i zagrożeń zawiera **załącznik nr 4** do Zasad.

6. Określając skutek wystąpienia zagrożenia i braku realizacji celu należy wziąć pod uwagę okoliczność utraty integralności, poufności i dostępności wykorzystywanych aktywów.

Szablon punktowej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i oddziaływania ryzyka

1) Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala od 1 do 5)

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20% szansy, że wystąpi), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas.	1
Małe prawdopodobieństwo	Istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%) zaistnienia tego zdarzenia.	2
Średnie prawdopodobieństwo	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe (od 41 do 60%), może wystąpić okazjonalnie.	3
Duże prawdopodobieństwo	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%).	4
Prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sadzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi wielokrotnie w ciągu roku (od 81 do 100% szans).	5

2) Wpływ (skutki) wystąpienia ryzyka (skala od 1 do 5)

Wpływ (skutek) wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
Nieznacznym	Rozwiązanie problemu będzie wymagało nieznacznego nakładu czasu/zasobów, znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji, brak skutków prawnych, nieznacznym skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek organizacji.	1
Mały	Rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek organizacji, możliwe zakłócenia w działalności.	2
Średni	Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla, średni wpływ na realizację celów i zadań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek organizacji.	3
Poważny	Rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla, poważny wpływ na realizację zadania, w tym poważne	4

	zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcie celu, poważne konsekwencje prawne, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważne straty finansowe, poważny wpływ na wizerunek organizacji.	
Katastrofalny	Rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla, usunięcie skutków będzie bardzo trudne lub niemożliwe, brak realizacji zadania i brak realizacji celu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, naruszenie bezpieczeństwa pracowników (negatywne konsekwencje dla ich życia i zdrowia), wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej.	5

3) Mapa ryzyka

Prawdopodobieństwo → Skutek ↓	Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Małe prawdopodobieństwo	Średnie prawdopodobieństwo	Prawdopodobne	Prawie pewne
Katastrofalny	5	10	15	20	25
Poważny	4	8	12	16	20
Średni	3	6	9	12	15
Mały	2	4	6	8	10
Nieznacznym	1	2	3	4	5

Ryzyko nieznaczące	Ryzyko umiarkowane	Ryzyko poważne
--------------------	--------------------	----------------

7. Akceptowalny poziom ryzyka

- 1) W Starostwie Powiatowym w Kielcach oraz we wszystkich jednostkach organizacyjnych powiatu **ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczące.**
- 2) Ryzyko poważne i umiarkowane przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko.

8. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) **przeciwdziałanie ryzyku** – podejmowanie działań pozwalających na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (opracowanie pisemnych procedur, wytycznych, instrukcji) wbudowanych w realizowane procesy,
- 2) **przeniesienie ryzyka** – poprzez przesunięcie określonych działań poza strukturę jednostki na podmioty zewnętrzne (wtedy odpowiedzialność przekazujemy w odpowiednich zapisach umowy) np. ubezpieczenie,

- 3) **przesunięcie w czasie (wycofanie się)** – zawieszenie realizacji działań w całości lub części rodzących zbyt duże ryzyko gdy jest możliwe bez naruszenia ustawowego obowiązku realizacji i procesu w określonym wymiarze,
- 4) **tolerowanie ryzyka** – akceptowanie ryzyka, przyjęcie na siebie skutków ryzyka np. w sytuacji gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku lub gdy koszty przeciwdziałania ryzyku mogłyby przekroczyć przewidywane korzyści.

9. Monitorowanie i raportowanie

- 1) Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym. Oznacza to potrzebę reagowania na zmiany jakie bieżąco zachodzą w czasie realizacji celów i zadań (m.in. zmiany przepisów, zagrożenia otoczenia zewnętrznego, dodatkowe zadania, realizacja projektów itp.).
- 2) W ramach monitorowania ryzyka dokonywany jest przegląd aktualnych ryzyk w celu uzyskania informacji, czy?
 - a) ryzyko nadal występuje,
 - b) pojawiło się nowe ryzyko,
 - c) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniły się,
 - d) stosowane mechanizmy ograniczające ryzyko są skuteczne i efektywne.
- 3) W odniesieniu do Starostwa oraz jednostek organizacyjnych powiatu obowiązuje system monitorowania i raportowania wg. następującego schematu:

Lp.	Poziom istotności ryzyka	Monitoring	Raportowanie na podstawie załącznika nr 7
1	Ryzyko nieznaczne	okresowa analiza	nie dotyczy
2	Ryzyko umiarkowane	szczegółowa analiza	1 raz na pół roku
3	Ryzyko poważne	monitoring ciągły	1 raz na kwartał

- 4) W przypadku ryzyka umiarkowanego należy przestać do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego informację dotyczącą monitorowania ryzyka (zgodnie z **załącznikiem nr 7** do Zasad) raz na pół roku z zachowaniem następującej ścieżki:
 - 1) dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu raportują w terminie do **10 lipca** danego roku (informacja półroczna) oraz do **10 stycznia** roku następnego (informacja roczna) do wydziału nadzorującego w Starostwie,
 - 2) dyrektorzy wydziałów w imieniu swoim i podległej jednostki organizacyjnej, raportują w terminie do **20 lipca** danego roku (informacja półroczna) oraz do **20 stycznia** roku następnego (informacja roczna) do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.
- 5) W przypadku ryzyka poważnego należy przestać do Wydziału Organizacji i zarządzania Kryzysowego informację dotyczącą monitorowania ryzyka (zgodnie z **załącznikiem nr 7** do Zasad) raz na kwartał z zachowaniem następującej ścieżki:
 - a) dyrektorzy jednostek raportują w terminach do **10 kwietnia, 10 lipca, 10 października** danego roku oraz **10 stycznia** roku następnego (informacje kwartalne) do wydziału nadzorującego w Starostwie,
 - b) dyrektorzy wydziałów w imieniu swoim i podległej jednostki organizacyjnej, raportują w terminach do **20 kwietnia, 20 lipca, 20 października** danego roku oraz do **20 stycznia**

roku następnego (informacje kwartalne) do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego,

- c) w przypadku bezpośredniej podległości jednostki pod Starostę, Wicestarostę lub Członków Zarządu dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu bezpośrednio raportują do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego.

§ 9

Monitorowanie realizacji celów

1. Należy stale monitorować realizację celów i zadań za pomocą określonych mierników.
2. Zobowiązuje się dyrektorów wydziałów oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych powiatu do przygotowania sprawozdań z realizacji najważniejszych celów wydziału oraz nadzorowanych jednostek organizacyjnych.
3. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu, w terminie do dnia **7 lipca** każdego roku, przekazują do wydziału nadzorującego w Starostwie półroczne sprawozdanie z realizacji celów – zgodnie z **załącznikiem nr 8** do Zasad oraz do dnia **15 stycznia** roku następnego sprawozdanie roczne - zgodnie z **załącznikiem nr 8** do Zasad.
4. Dyrektorzy wydziałów, w terminie do **15 lipca** każdego roku, przekazują do Wydziału Organizacji i Zarządzania Kryzysowego półroczne sprawozdanie z realizacji celów własnych komórek organizacyjnych, a także nadzorowanych jednostek organizacyjnych - zgodnie z **załącznikiem nr 8 do Zasad** oraz w terminie do **20 stycznia** roku następnego sprawozdanie roczne z realizacji celów własnych komórek organizacyjnych, a także nadzorowanych jednostek organizacyjnych - zgodnie z **załącznikiem nr 8** do Zasad.
5. W przypadku, gdy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia przyjętych celów lub zadania nie są prawidłowo realizowane, należy dołączyć do informacji stosowne wyjaśnienia oraz propozycje działań zapobiegawczych.
6. Wydział Organizacji i Zarządzania Kryzysowego na podstawie informacji otrzymanych z wydziałów i jednostek organizacyjnych powiatu przygotowuje sprawozdanie zbiorcze, które przedkłada do akceptacji Członkom Zarządu, Sekretarzowi, Skarbnikowi oraz do zatwierdzenia Staroście.