

A/A

Zarządzenie Nr 203/VIII/2011  
Burmistrza Ząbkowic Śląskich  
z dnia 16 sierpnia 2011 r.

**w sprawie organizacji zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Ząbkowicach Śląskich**

Na podstawie art. 33 ust. 2 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U. z 2001r. Nr 142 poz. 1591 ze zmianami), w związku z art. 68 oraz art. 69 ust.1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz w oparciu o komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Ząbkowicach Śląskich.

§ 2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

**Urzędzie** - należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich,  
**Kierownika jednostki, Najwyższym Kierownictwie** – należy przez to rozumieć Burmistrza Ząbkowic Śląskich,  
**Skarbniku** - należy przez to rozumieć głównego księgowego budżetu jednostki samorządu terytorialnego,  
**kierujących komórkami organizacyjnymi** – należy przez to rozumieć kierownika działu, kierownika referatu lub osobę zajmującą samodzielne stanowisko pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej Urzędu Miejskiego w Ząbkowicach Śląskich,  
**pracownikach Urzędu** – należy przez to rozumieć pracowników Urzędu Miejskiego w Ząbkowicach Śląskich,  
**właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć pracownika realizującego cel lub zadanie o zidentyfikowanych ryzykach, który odpowiedzialny jest za realizację określonych zadań zgodnie z ustaleniami Regulaminu Organizacyjnego,  
**ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów i zadań Urzędu lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów,  
**czynnikach ryzyka** – należy przez to rozumieć czynniki ryzyka przypisane do poszczególnych ryzyk wskazane w zał. nr 1 do niniejszego Zarządzenia,  
**zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,  
**prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,  
**skutkach wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizowanych celów i zadań spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,  
**istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego skutków,

**analizie i ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć ewaluację ryzyka w odniesieniu do jego oddziaływania, jeśli ryzyko wystąpi, oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka, **akceptowanym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.

### §3.

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o cele i zadania zidentyfikowane w projekcie rocznego Planu działalności Urzędu Miejskiego dla potrzeb zarządzania procesowego, opracowanego w trybie określonym w odrębnym Zarządzeniu Burmistrza.
2. Ryzyko ustala się dla każdego z celów i zadań.

### §4. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz określenie jego skutku
- 2) ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych;
- 3) ustalenie strategii wobec ryzyka,
- 4) analizę i hierarchizację ryzyk wg poziomu istotności ryzyka;
- 5) ustalenie planu działań zaradczych w ramach reakcji na ryzyko
- 6) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych
- 7) monitorowanie i składanie raportów dotyczących realizacji działań wymienionych w punkcie 5).

### §5.

1. Identyfikacji ryzyka dokonują wszyscy pracownicy Urzędu, stosownie do realizowanych celów i zadań przy pomocy zał. nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu czynników ryzyka zagrażających prawidłowej realizacji celów i zadań Urzędu. Podczas identyfikacji należy przeanalizować cele i zadania realizowane przez Urząd, biorąc pod uwagę:
  - a) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka ekonomicznego i finansowego,
  - b) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka nadużyć,
  - c) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka organizacyjnego i zarządzania,
  - d) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka politycznego i społecznego,
  - e) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka prawnego,
  - f) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka środowiskowego i działania sił wyższych,
  - g) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka technicznego i związanego z infrastrukturą.

### § 6.

1. Analiza i ocena ryzyka polega na wartościowaniu – przy pomocy skali punktowej – skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
2. Skutki wystąpienia ryzyka mogą być następujące:
  - a) finansowy,
  - b) organizacyjny,
  - c) kadrowy,
  - d) zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa osób,
  - e) wizerunkowy.
3. Zasady określania poziomu skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowią załącznik nr 2 do zarządzenia.

4. Analiza ryzyka obejmuje także identyfikację i ocenę adekwatności funkcjonujących w Urzędzie mechanizmów kontrolnych, których zadaniem jest przeciwdziałanie lub minimalizowanie ryzyka. Skala oceny adekwatności istniejących mechanizmów kontrolnych jest następująca:
  - a) 1- całkowity brak mechanizmów kontrolnych dla danego ryzyka,
  - b) 2- niewystarczające mechanizmy kontrolne
  - c) 3- mechanizmy kontrolne zabezpieczające w stopniu średnim przed wystąpieniem zagrożenia
  - d) 4- dobre mechanizmy kontrolne
  - e) 5- bardzo dobre, w pełni zabezpieczające mechanizmy kontrolne
5. Analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia funkcjonujących mechanizmów kontrolnych dokonują właściciele ryzyk na formularzu stanowiącym załącznik nr 1 do zarządzenia. Wypełniony i podpisany przez właściciela ryzyka formularz przekazywany jest Koordynatorowi ds. Kontroli zarządczej raz w roku w terminie do 30 września każdego roku. Podpisany formularz stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

#### § 7.

Koordynator kontroli zarządczej wraz z Zespołem ds. koordynacji kontroli zarządczej z udziałem Skarbnika analizują złożone przez kierowników komórek organizacyjnych formularze dotyczące identyfikacji, analizy i oceny ryzyka w powiązaniu z założeniami do projektu budżetu na kolejny rok, i wraz z opinią Zespołu przekazują Burmistrzowi w celu zatwierdzenia, w terminie do 10 listopada każdego roku.

#### § 8.

1. W oparciu o dokonaną analizę prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
  - ryzyko niskie – poziom istotności od 1 do 4,
  - ryzyko średnie – poziom istotności 5 do 16,
  - ryzyko wysokie – poziom istotności od 18 do 36.
2. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyko średnie wymaga bieżącego monitorowania. Ryzyko wysokie przekracza akceptowany poziom istotności ryzyka.
3. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom istotności ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

#### § 9.

1. W stosunku do ryzyk wysokich właściciel procesu/zadania proponuje działania zaradcze na formularzu określonym w załączniku Nr 3 w terminie określonym w § 6 ust. 5. Planowane działania zaradcze są równocześnie działaniami zapobiegawczymi w rozumieniu procedury systemu zarządzania jakością – PS-04 Procedura działań zapobiegawczych.
2. Plan działań zaradczych na rok następny podlega zaopiniowaniu przez Zespół ds. Koordynacji kontroli zarządczej, który może zweryfikować planowane działania zaradcze. Zbiorcze zestawienie przedkłada się Burmistrzowi w terminie do 10 listopada. Plan ten podlega zatwierdzeniu przez Burmistrza w formie Planu zarządzania ryzykiem, stanowiącego Załącznik Nr 4 do zarządzenia. Plan zarządzania ryzykiem obejmuje również ryzyka średnie, które podlegają monitorowaniu.

3. Plan zarządzania ryzykiem podaje się do wiadomości pracowników poprzez zamieszczenie w folderze w sieci internetowej, właściwym dla dokumentów dotyczących zarządzania.
4. Plan działań zaradczych podlega monitorowaniu w okresach kwartalnych w trakcie monitorowania procesów Systemu Zarządzania Jakością w ramach monitorowania działań zapobiegawczych.
5. W przypadku znacznych odchyłeń od planu zagrażających prawidłowej realizacji celów i zadań, Najwyższe Kierownictwo może podjąć decyzje modyfikujące plan działań zaradczych.
6. Za terminowe podjęcie zatwierdzonych działań zaradczych odpowiada właściciel ryzyka.
7. W przypadku istotnej zmiany planu działalności Urzędu, w tym wprowadzenia nowych celów i zadań w trakcie roku budżetowego, właściciel procesu (celu, zadania) dokonuje identyfikacji, analizy i oceny ryzyka w trybie określonym w niniejszym zarządzeniu, w terminie nie dłuższym niż 14 dni od zmiany planu działalności Urzędu.

## § 10.

1. Strategiami działań (reakcji) wobec ryzyka są:
  - 1) akceptacja – tolerowanie ryzyka, w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu, ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
  - 2) unikanie – wycofanie się, zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
  - 3) minimalizacja – przeciwdziałanie, działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
  - 4) transfer – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
  - 5) dywersyfikacja – rozproszenie ryzyka.
2. W celu określenia strategii wobec ryzyka należy przeanalizować:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
  - 2) istniejące mechanizmy kontroli 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.

## § 11.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są poddawane okresowej ocenie raz w roku przez Koordynatora ds. kontroli zarządczej, który przedkłada stosowne sprawozdanie w tym zakresie Kierownikowi jednostki w ramach Przeglądu Zarządzania SZJ.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audyt wewnętrzny, z którego raport przedkłada się Kierownikowi jednostki na Przeglądzie Zarządzania.

## § 12.

Zobowiązuję wszystkich kierowników komórek organizacyjnych do corocznego składania deklaracji dotyczących prawidłowości zarządzania ryzykiem w nadzorowanych przez nich obszarach. Wzór deklaracji stanowi załącznik nr 5 do zarządzenia. Podpisaną deklarację należy przekazać Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej w terminie do 31 stycznia każdego roku za rok poprzedni. Podpisana deklaracja stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

## § 13.

Zobowiązuję wszystkich pracowników Urzędu Miejskiego w Ząbkowicach Śląskich do podejmowania działań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

## § 14.

1. Nadzór nad realizacją Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.
2. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ  
  
Marcin Orzeszek

## Uzasadnienie

---

Art. 33 ust. 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm) stanowi, że: „Organizację i zasady funkcjonowania urzędu gminy określa regulamin organizacyjny, nadany przez wójta w drodze zarządzenia”. Dnia 15 grudnia 2010 roku Burmistrz Ząbkowice Śląskich Pan Marcin Orzeszek podpisał umowę dotyczącą udziału Urzędu Miejskiego w Ząbkowicach Śl. w projekcie „Nowoczesny Urząd”. Projekt ten współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz ze środków krajowych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V - Dobre rządzenie, Działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, poddziałanie 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Głównym celem projektu jest wzmocnienie efektywności funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego (JST) z województwa dolnośląskiego oraz usprawnienie procesów zarządczych w JST, zwiększenie przejrzystości, jakości działań administracji oraz racjonalności wykorzystania środków publicznych. W ramach projektu „Nowoczesny urząd” zaplanowano m.in. wdrożenie i rozwój systemu zarządzania jakością.

Zgodnie z art. 68 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) - kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

W myśl przepisów art. 69 ust. 1 – cyt. ustawy - kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych powinna funkcjonować na dwóch poziomach. Podstawowym poziomem funkcjonowania kontroli zarządczej w całym sektorze finansów publicznych jest jednostka sektora finansów publicznych (I poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce odpowiedzialny jest jej kierownik. w ramach administracji samorządowej powinna funkcjonować kontrola zarządcza na poziomie jednostki samorządu terytorialnego (II poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli tym poziomie odpowiada burmistrz.

Zatem biorąc powyższe pod uwagę wprowadzenie niniejszego zarządzenia uważam za zasadne.

Sporządziła:



Iwona Aibin

Sekretarz Gminy Ząbkowice Śląskie

Ząbkowice Śl., dn. 16 sierpnia 2011 r.

## Arkusz identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia jego skutków oraz funkcjonujących mechanizmów kontrolnych dla planowanych celów i zadań

<b>Funkcja</b>		
<b>Cel</b>		
<b>- miernik</b>		
<b>- założony poziom docelowy</b>		
<b>Zadanie</b>		
<b>-miernik</b>		
<b>-założony poziom docelowy</b>		
<b>Właściciel ryzyka</b>		
<b>PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA</b>		
<b>L.p.</b>	<b>Ocena w pkt<sup>1</sup></b>	<b>Czynnik ryzyka</b>
<b>1.</b>		<b>Ryzyko ekonomiczne i finansowe (REF)</b>
1.1.		błędna ocena celowości wydatków
1.2.		brak środków finansowych, plan finansowy nieadekwatny do potrzeb
1.3.		niewystarczająca liczba etatów
1.4.		niewywiązanie się z umowy przez oferenta
1.5.		niskie (nieadekwatne do obciążenia pracą) wynagrodzenia pracowników
<b>2.</b>		<b>Ryzyko nadużyć (RNA)</b>
2.1.		brak zaangażowania pracownika
2.2.		chęć osiągnięcia korzyści przez pracownika
2.3.		korzystanie z nielegalnego oprogramowania
2.4.		kradzież dokumentu / mienia
2.5.		mobbing
2.6.		nepotyzm
2.7.		nie obiektywizm pracownika / przełożonego
2.8.		nierzetelność pracownika / przełożonego
2.9.		sfalszowanie dokumentu
2.10.		sugestie osób trzecich, naciski
2.11.		udostępnianie haseł dostępu
2.12.		ukrywanie naruszeń obowiązków służbowych i przestępstw pracowniczych
2.13.		unikanie odpowiedzialności przez pracownika
2.14.		zagubienie dokumentu / mienia
2.15.		zniszczenie dokumentu / mienia
<b>3.</b>		<b>Ryzyko organizacyjne i zarządzania (ROZ)</b>
3.1.		błędne / niejasne procedury wewnętrzne
3.2.		brak informacji
3.3.		brak motywacji do pracy

3.4.		brak nadzoru
3.5.		brak określenia zakresu obowiązków
3.6.		brak określenia zakresu odpowiedzialności
3.7.		brak reakcji na potrzeby / zdarzenia
3.8.		brak samokontroli pracowników
3.9.		brak szkoleń
3.10.		brak wewnętrznych procedur postępowania
3.11.		brak zastępstwa
3.12.		duże obciążenie pracą
3.13.		nieadekwatne zakresy kompetencji
3.14.		niewłaściwa tematyka szkoleń
3.15.		niewłaściwe definiowanie potrzeb
3.16.		niewłaściwie wykonywany nadzór
3.17.		niewykonywanie okresowych przeglądów
3.18.		niewystarczająca wiedza pracownika
3.19.		niewystarczające umiejętności, predyspozycje pracownika
3.20.		wysoka rotacja pracowników
3.21.		zbyt szeroki zakres obowiązków
3.22.		zbyt szeroki zakres odpowiedzialności
<b>4.</b>	<b>Ryzyko polityczne i społeczne (RPS)</b>	
4.1.		brak współpracy ze strony organów ustawowo zobowiązanych
4.2.		brak zainteresowania ofertą Urzędu
4.3.		negatywny odbiór Urzędu
4.4.		niekontrolowany w czasie napływ dokumentów wymagających przetworzenia
4.5.		nie spełnianie wymagań przez oferentów
4.6.		utrudnianie postępowania przez podatników / zobowiązanych
<b>5.</b>	<b>Ryzyko prawne (RPR)</b>	
5.1.		brak regulacji prawnych
5.2.		częsta zmiana przepisów
5.3.		nadmiar regulacji prawnych
5.4.		niejednolite orzecznictwo
5.5.		niespójność przepisów
5.6.		ograniczenia czasowe wynikające z przepisów
<b>6.</b>	<b>Ryzyko środowiskowe i działania sił wyższych (RSD)</b>	
6.1.		absencja pracownika spowodowana chorobą
6.2.		atak terrorystyczny
6.3.		kradzież, włamanie
6.4.		pożar
6.5.		wypadek przy pracy
6.6.		zalanie wodą
<b>7.</b>	<b>Ryzyko techniczne i związane z infrastrukturą (RTI)</b>	
7.1.		awaria systemu informatycznego
7.2.		błędy w oprogramowaniu informatycznym
7.3.		brak aktualnego oprogramowania
7.4.		brak łączności
7.5.		brak odpowiedniego sprzętu lub narzędzi pracy
7.6.		brak zabezpieczeń dostępu
7.7.		brak zasilania elektrycznego
7.8.		nieodpowiednie wyposażenie techniczne obiektu
7.9.		oprogramowanie niedostosowane do potrzeb
7.10.		wirusy komputerowe



1 - wpisać w kolumnie nr 2 punktację dotyczącą prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka z Załącznika Nr 2 do Zarządzenia., jeżeli dane zagrożenie nie wystąpi wpisać 0,

<b>SKUTKI WYSTĄPIENIA RYZYKA (ODDZIAŁYWANIE)</b>		
<b>L.p.</b>	<b>Ocena w pkt<sup>2</sup></b>	<b>Rodzaj skutku</b>
1.1		Finansowy
1.2		Organizacyjny
1.3		Kadrowy
1.4		Zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa osób
1.5		Wizerunkowy
<b>SZACOWANIE RYZYKA</b>		
Skutki wystąpienia ryzyka <sup>3</sup> (skala 1-6)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka <sup>4</sup> (skala 1- 6)	Poziom istotności ryzyka <sup>5</sup> (skala 0- 36)
<b>POZIOM RYZYKA :<sup>6</sup></b>		

2 – wpisać punktację dla każdego z rodzajów skutku osobno na podstawie Załącznika Nr 2. Jeśli dane rodzaj skutku nie występuje wpisać 0

3 – wpisać maksymalną wartość wymienioną w tabeli dot. oceny pkt. skutków

4- wpisać maksymalną wartość ustaloną w ocenie punktowej dla któregoś z czynników ryzyka

5 – iloczyn punktacji dla skutków i prawdopodobieństwa

6 - NISKIE – dla poziomu istotności od 1- do 6

ŚREDNIE – dla poziomu istotności od 7 do 17

WYSOKIE - dla poziomu istotności od 18 do 36

#### **FUNKCJONUJĄCE MECHANIZMY KONTROLNE:**

---



---



---



---



---



---



---

data i podpis właściciela ryzyka \_\_\_\_\_

## Zasady oceny zidentyfikowanych ryzyk

### 1. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Opis	Prawdopodobieństwo	Punktacja
rzadkie	Powyżej 0 – 20 %	1
mało prawdopodobne	21 – 40 %	2
średnie	41 – 60 %	3
prawdopodobne	61 – 80 %	4
prawie pewne	81 – 99 %	5
pewne	100 %	6

### 2. Zasady oceny skutku wystąpienia ryzyka

Kryteria					Punktacja
Finansowe	Organizacyjne	Kadrowe	Zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa osób	Wizerunkowe	
Znikome straty finansowe	Znikome zakłócenia w realizacji działań	Znikome odejścia pracowników	Znikome obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych	1
Nieznaczne straty finansowe	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Nieznaczna fluktuacja kadr	Nieznaczne obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	2
Niewielkie straty finansowe	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielka fluktuacja kadr	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	3
Istotne straty finansowe	Zakłócenia w działalności	Istotna fluktuacja kadr	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	4
Poważne straty finansowe	Brak realizacji kluczowego celu	Poważna fluktuacja kadr	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych	5
Katastrofalne skutki finansowe	Brak realizacji kluczowych celów	Odejścia masowe pracowników	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju	6

### Proponowane działania zaradcze dla ryzyka wysokiego

Funkcja				
Cel				
-miernik				
-założona wielkość docelowa				
Zadanie				
-miernik				
- założona wielkość docelowa				
Właściciel ryzyka				

#### PROPONOWANE METODY PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU:

\_\_\_\_\_  
data i podpis właściciela ryzyka



## Deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem

Deklaracja złożona przez: \_\_\_\_\_  
(imię i nazwisko)

Kierownika/dyrektora/sam. stan. pracy: \_\_\_\_\_  
(nazwa komórki organizacyjnej)

Podpisując niniejszą deklarację, potwierdzam, iż:

1. Wraz z podległymi pracownikami przestrzegamy polityki Urzędu dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
2. Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka, a także monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
3. Niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń audytorów wewnętrznych oraz raportów stron trzecich;
4. Pracownicy kierowanej przeze mnie komórki są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem; oraz
5. są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach.

Miejscowość, data \_\_\_\_\_

Podpis \_\_\_\_\_