

Zarządzenie Nr 28/2013

Dyrektora Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych
Województwa Pomorskiego w Gdańsku

z dnia 27 września 2013 roku

w sprawie wprowadzenia „Procedury zarządzania ryzykiem” w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku.

Działając na podstawie art. 68 ust. 2, pkt. 7 i art. 69 ust. 1 pkt. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. 2009, Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz Zarządzenia nr 25 Dyrektora Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku z dnia 1 października 2010 roku (z późn. zm.) w sprawie procedury „Zasady przeprowadzania kontroli zarządczej w ZMiUW WP w Gdańsku”, zarządzam co następuje:

§1

Zatwierdzam „**Procedurę zarządzania ryzykiem**” w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku stanowiącą Załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§2

Wykonanie zarządzenia powierzam Zastępcom Dyrektora, Kierownikom komórek organizacyjnych i pracownikom upoważnionym przez Dyrektora.

§3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 27 września 2013 roku.

Załączniki:

1. Procedura zarządzania ryzykiem.

„Procedura zarządzania ryzykiem”

w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku

§1

Wprowadza się „*Procedurę zarządzania ryzykiem*” w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku na poszczególnych poziomach zarządzania, mając na celu poprawę wszystkich obszarów zarządzania oraz ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń.

§2

1. „*Procedura zarządzania ryzykiem*” określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku.
2. Użyte w „*Procedurze zarządzania ryzykiem*” pojęcia mają następujące znaczenie:
 - 1) **akceptowany poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
 - 2) **analiza ryzyka** – należy przez to rozumieć czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Zarząd, których elementami są: identyfikacja i ocena ryzyka;
 - 3) **czynniki ryzyka** – należy przez to rozumieć okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko;
 - 4) **Dyrektor Zarządu** – należy przez to rozumieć Dyrektora Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku;
 - 5) **istotność ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
 - 6) **Kierownik komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć Kierownika działu, Kierownika terenowego oddziału oraz samodzielne stanowisko pracy;

- 7) **komórka organizacyjna** – należy przez to rozumieć działy, jednostkę realizującą projekt, terenowe oddziały, sekcje, samodzielne stanowisko pracy;
- 8) **matryca (mapa) punktowej analizy ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 9) **mechanizm 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 kontroli (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) ograniczanie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych,
- 10) **obszar ryzyka** – należy przez to rozumieć obszar, w którym istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego zjawiska;
- 11) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 12) **proces** – należy przez to rozumieć uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy;
- 13) **ryzyko** – należy przez to rozumieć możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia niepożądanego zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań;
- 14) **wpływ (oddziaływanie) ryzyka** – należy przez to rozumieć możliwe skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 15) **Zarząd** – należy przez to rozumieć Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku;
- 16) **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.

§3

1. Celem zarządzania ryzykiem w Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych Województwa Pomorskiego w Gdańsku jest:
 - 1) usprawnienie procesu planowania;
 - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
 - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli;
 - 4) zapewnienie kierownictwu Zarządu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
 - 1) integracji z procesem zarządzania;
 - 2) powiązania z celami i zadaniami Zarządu;
 - 3) przypisania odpowiedzialności;
 - 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§4

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 3) przeciwdziałanie ryzyku;
- 4) monitorowanie procesu i dokonywanie zmian.

§5

1. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest podczas przygotowywania do realizacji zadań Zarządu w danym roku.

2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych.

§6

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym przez Zarząd.
2. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:
 - 1) cele i zadania proponowane do realizacji w danym roku przez Zarząd;
 - 2) zagrożenia, związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań przez Zarząd wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
4. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko zewnętrzne.
5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) stanowi Załącznik Nr 1 do „**Procedury zarządzania ryzykiem**”.

§7

1. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w §8.
2. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Stopień określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe: 1- niskie, 2 – średnie, 3 – wysokie.
3. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków jakie będzie miało, dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu w działaniu Zarządu, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Stopień oddziaływania/ustalenia wpływu wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe: 1- niski, 2 – średni, 3 – wysoki.
4. Podczas określania prawdopodobieństwa i wpływu ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w Załączniku Nr 2 do „**Procedury zarządzania ryzykiem**”.

§8

1. Łączna relacja (iloczyn) tych dwóch wartości (prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu) określa istotność ryzyka, która obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times W$$

Oznaczenia we wzorze:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

W – wielkość wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie danego ryzyka na osiągnięcie założonych celów/zadań.

2. Matryca punktowej oceny ryzyka stanowi Załącznik Nr 3 do „*Procedury zarządzania ryzykiem*”.
3. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) **ryzyko nieznaczne**, tj.: ryzyko o średnim wpływie i niskim prawdopodobieństwie oraz ryzyko o niskim wpływie i niskim, średnim prawdopodobieństwie;
 - 2) **ryzyko umiarkowane**, tj.: ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie oraz ryzyko o średnim wpływie i średnim prawdopodobieństwie oraz ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
 - 3) **ryzyko poważne**, tj.: ryzyko o wysokim wpływie i średnim, wysokim prawdopodobieństwie oraz ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.

§9

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§10

1. Wobec zidentyfikowania ryzyka określa się metody postępowania z ryzykiem:
 - 1) **tolerowaniu ryzyka** – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone;
 - 2) **przeniesieniu** – dotyczy to będzie pewnej kategorii ryzyk w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenie czy zlecenie usług na zewnątrz;
 - 3) **wycofaniu się** – dotyczy to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczane do akceptowanego poziomu;
 - 4) **przeciwdziałaniu** – dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzić do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka do poziomu akceptowanego.
2. W celu określenia metody postępowania z ryzykiem 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. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, Kierownicy komórek organizacyjnych wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny oraz określenia metod przeciwdziałania ryzyku” stanowiącego Załącznik Nr 4 do „*Procedury zarządzania ryzykiem*”.
2. Odnotowania w „Arkuszach identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyko umiarkowane i poważne) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych przedkładają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku” w formie elektronicznej i papierowej do specjalisty ds. kontroli wewnętrznej do dnia 30 listopada każdego roku.
4. Na podstawie przedłożonych analiz ryzyka od Kierowników komórek organizacyjnych, Specjalista ds. kontroli wewnętrznej sporządza roczne sprawozdanie z analizy ryzyka i wyniki przedstawia Dyrektorowi a Z-com Dyrektora Zarządu wg właściwości rzeczowej w terminie do dnia 15 grudnia każdego roku.
5. Obieg dokumentów (Arkusze identyfikacji, oceny oraz określenia metod przeciwdziałania ryzykom) w ramach procesu obrazuje schemat stanowiący Załącznik Nr 5 do „*Procedury zarządzania ryzykiem*”.

§12

1. W terminie do dnia 30 listopada każdego roku Kierownicy komórek organizacyjnych podpisują deklarację dotyczącą wykonanej pracy w danym roku związanej z zarządzaniem ryzykiem zgodnie z Załącznikiem Nr 6 do „*Procedury zarządzania ryzykiem*” i przekazują ją Specjaliście ds. kontroli wewnętrznej.
2. Informację zbiorczą o podpisanych deklaracjach dotyczących zarządzania ryzykiem Specjalista ds. kontroli wewnętrznej przekazuje Dyrektorowi a Z-com Dyrektora Zarządu wg właściwości rzeczowej do dnia 15 grudnia każdego roku.

§13

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:
 - 1) Kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
 - 2) Dyrektora Zarządu i jego Zastępców w ramach bieżącego zarządzania Zarządem, w tym w szczególności w trakcie narad z Kierownikami komórek organizacyjnych.
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 2, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli.

Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

Poniższa tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

KATEGORIE RYZYKA	
RYZIKO FINANSOWE	
BUDŻET	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA	Związane ze zmianą w systemie ewidencji księgowej, częstymi zmianami pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.
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.
ZAMÓWIENIA PUBLICZNE I ZLECANIA ZADAŃ PUBLICZNYCH	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np.: ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo Zamówień Publicznych.
INWESTYCJE	Związane z podjęciem niewłaściwej decyzji inwestycyjnej, wzrostem kosztów realizowanej inwestycji.
ODPOWIEDZIALNOŚĆ FINANSOWA	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np.: odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych i innych nieplanowanych wydatków.
REALIZACJA PROGRAMÓW WSPÓLFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.
RYZIKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH	
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	Związane z nieefektywną rekrutacją, niesprawiedliwym systemem wynagradzania, brakiem działań motywacyjnych, braku szkoleń.
PERSONEL	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, częste zmiany na stanowiskach pracowniczych, zbyt duża rotacja pracowników, wprowadzenie nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników, bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.

RYZIKO DZIAŁALNOŚCI	
REGULACJE WEWNĘTRZNE	Związane z istnieniem i aktualizacją regulacji wewnętrznych.
ORGANIZACJA I PODEJMOWANIE DECYZJI	Związane ze strukturą organizacyjną pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np.: ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji.
OPERACYJNE	Związane ze skomplikowaną działalnością, wdrażaniem nowych rozwiązań, poziomem uzależnienia od technologii informacyjnej, ograniczeniem lub wzrostem zadań, oporem pracowników przed wdrożeniem zmian, braku skłonności do zmian.
INFORMACJI	Związane z jakością informacji, na podstawie, których podejmowane są decyzje, np.: ryzyko braku komunikacji wewnętrznej (w pionie i w poziomie struktury organizacyjnej) i zewnętrznej.
WIZERUNEK I REPUTACJA	Związane z wizerunkiem i reputacją Zarządu, np.: ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, telewizji i radiu oraz związane ze spadkiem reputacji na skutek np.: niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników.
SYSTEMY INFORMATYCZNE	Związane z używanymi w Zarządzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np.: ryzyko awarii systemu, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
KONTROLA WEWNĘTRZNA	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np.: ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych, ryzyko braku podziału obowiązków, ryzyko braku obowiązku autoryzacji, ryzyko braku pisemnych procedur.
NADZÓR NAD TERENOWYMI ODDZIAŁAMI	Związane z pogarszaniem się sytuacji finansowej terenowych oddziałów Zarządu.
RYZIKO ZEWNĘTRZNE	
INFRASTRUKTURA	Związane z infrastrukturą, np.: wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
GOSPODARCZE	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np.: kursami walut, inflacją.
OTOCZENIE PRAWNE	Związane ze zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.
OTOCZENIE POLITYCZNE	Związane ze zmianami politycznymi.
ŚRODOWISKO NATURALNE	Związane z zanieczyszczeniem środowiska i protestami ekologów i mieszkańców.

1. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

L.p.	Prawdopodobieństwo	Przesłanki
1	2	3
1	Wysokie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
2	Średnie (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
3	Niskie (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

2. Zasady oceny wpływu ryzyka

L.p.	Wpływ	Przesłanki
1	2	3
1	Wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub poważny uszczerbek na reputacji.
2	Średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Zarządu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
3	Niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Zarządu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

3. Poziom istotności ryzyka

Ryzyko poważne (6;9)	Ryzyko o wysokim wpływie i średnim lub wysokim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko umiarkowane (3;4)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko nieznaczne (1;2)	Ryzyko o średnim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i niskim lub średnim prawdopodobieństwie.

Matryca punktowej oceny ryzyka

L.p.	Wpływ ryzyka (W)	Skala	Istotność ryzyka (P x W)		
1	2	3	4	5	6
3	Wysokie	3	3	6	9
4	Średnie	2	2	4	6
5	Niskie	1	1	2	3
			1	2	3
			Niskie	Średnie	Wysokie
			Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)		

Istotność ryzyka:

	6 i 9 – obszary szczególnie narażone na wystąpienie ryzyka wymagają pilnej reakcji ze strony Zarządu
	3 i 4 – ryzyka wymagające uwagi, wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych i dalszego monitorowania
	1 i 2 – istotność ryzyka na poziomie akceptowanym, należy je monitorować

Arkusze identyfikacji, oceny oraz określenia metod przeciwdziałania ryzyku

Imię i nazwisko pracownika:						
Stanowisko:						
Faza programowania ryzyka						Przeciwdziałanie ryzyku
L.p.	Cel - zadanie	Kategoria ryzyka/ Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Wpływ ryzyka (W)	Istotność ryzyka (P x W)	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						

.....
Data i podpis wraz z imienną pieczętką
Kierownika komórki organizacyjnej
wypełniającego arkusz

Zasady wypełniania arkusza:

Kolumna	Sposób wypełniania arkusza
1	2
1	Numer kolejny celu lub zadania na dany rok pracy Zarządu.
2	Nazwa celu lub zadania podlegającego ocenie na dany rok pracy Zarządu.
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np.: ryzyko finansowe związane ze zmniejszeniem dochodów, nieterminowym odprowadzeniem dochodów.
4	Ocena prawdopodobieństwa w skali od 1 do 3: niskie – 1, średnie – 2, wysokie – 3.
5	Ocena wpływu w skali od 1 do 3: niskie – 1, średnie – 2, wysokie – 3.
6	Poziom istotności ryzyka jako iloczyn wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka (nieznaczny, umiarkowany, poważny).
7	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np.: powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi; bieżący nadzór głównego księgowego.

Deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem

Deklaracja złożona przez.....

Imię i nazwisko
Kierownika komórki organizacyjnej w Zarządzie

Odpowiedzialnego/ą za:.....

Obszar odpowiedzialności

Świadoma/y odpowiedzialności związanej z zarządzaniem ryzykiem w ramach zajmowanego stanowiska składam deklarację, że:

- 1) wraz z podległymi pracownikami zapoznałam/em się i przestrzegam „Procedury zarządzania ryzykiem” w Zarządzie w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie funkcje;
- 2) prowadzę i dokonuję przynajmniej raz w roku przeglądu ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania ryzykiem;
- 3) niezwłocznie i na bieżąco podejmuję działania w celu wdrożenia zaleceń kontroli i audytów;
- 4) pracownicy nadzorowanej przeze mnie komórki organizacyjnej uczestniczą w procesie zarządzania ryzykiem.

.....
Data i podpis wraz z imienną pieczętką
Kierownika komórki organizacyjnej

SCHEMAT

dotyczący obiegu dokumentów w procesie zarządzania ryzykiem

