

Zarządzenie Nr 0050/80/2016
Wójta Gminy Wilczyn
z dnia 30 grudnia 2016 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Wilczynie

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r., poz. 446 t. j. z późniejszymi zmianami), art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2016 r., poz. 1870 ze zm.) i Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje:

Niniejszym określam zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Wilczyn

§ 1

1. Misją Urzędu Gminy w Wilczynie jest zapewnienie należytego, sprawnego i fachowego realizowania zadań własnych, zleconych i powierzonych Gminie oraz tworzenia warunków dla rozwoju gospodarczego Gminy.
2. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Wilczyn jest przyczynianie się do skutecznej kontroli zarządczej we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony mienia, efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

§ 2

Ilekroć w procedurze jest mowa o:

- 1) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które może mieć wpływ na realizację zadań,
- 2) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i kontroli potencjalnych zdarzeń, mogących mieć wpływ na realizację zadań jednostki,
- 3) mechanizmie kontrolnym – należy przez to rozumieć konkretne sposoby zapobiegania wystąpieniu ryzyka i/lub minimalizowania skutków ryzyka, które wystąpiło.

§ 3

1. Na działania związane z zarządzaniem ryzykiem składają się:
 - 1) zrozumienie wykonywanej działalności,
 - 2) identyfikacja ryzyka (co może się stać?),
 - 3) analiza ryzyka (sposób wystąpienia, wpływ, prawdopodobieństwo),
 - 4) punktowa ocena,
 - 5) zarządzanie ryzykiem (akceptacja ryzyka, identyfikacja i ocena planów jego redukcji, przygotowanie planów działania, wdrożenie działania).
2. Działaniom wymienionym w ust. 1 towarzyszą informowanie i konsultacja oraz nadzór i weryfikacja jako proces ciągły.
3. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynności sprzyjające wystąpieniu ryzyka:
 - 1) wynikającego ze źródeł zewnętrznych (zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, uregulowania prawne, środowisko naturalne, siła wyższa),

- 2) o charakterze finansowym (wielkość środków finansowanych, płynność, inwestycje, sprawozdawczość finansowa),
 - 3) wynikającego z charakteru prowadzonej działalności (kompetencje pracowników, motywacja pracowników, technologia, nowe zadania, innowacyjność, projekty),
 - 4) związanego z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, struktura organizacyjna, przepływ informacji, proces decyzyjny).
4. Przykładowy wykaz czynników ryzyka znajdujące się w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.

Podział zadań

§ 4

Zadaniem kierowników i pracowników jest:

- 1) określenie głównych celów,
- 2) identyfikacja ryzyk, mogących wpłynąć na realizację wykonywanych zadań,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk,
- 4) zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,

§ 5

1. Ustanawia się Koordynatora ds. kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Wilczynie w tym zarządzania ryzykiem w osobie Sekretarza Gminy.
2. Koordynator ds. kontroli zarządczej w imieniu Wójta Gminy sprawuje nadzór nad właściwym funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej.

§ 6

1. Wprowadza się obowiązek przeprowadzenia samooceny systemu kontroli zarządczej przez wszystkich pracowników urzędu i przedłożenia jej wyników koordynatorowi ds. kontroli zarządczej do dnia 25 lutego każdego roku.
2. Kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej stanowi załącznik Nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 7

Zadaniem Koordynatora do spraw zarządzania ryzykiem jest:

- 1) sporządzenie Rejestru ryzyk Urzędu Gminy Wilczyn według wzoru stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia,
- 2) monitorowanie ryzyk o największej istotności oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
- 3) informowanie Wójta Gminy Wilczyn o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 4) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk.

Analiza ryzyka

§ 8

1. Analiza danego ryzyka jest procesem mającym charakter subiektywnej oceny, przeprowadzanej przez kierowników i pracowników.

1) Oszacowania *prawdopodobieństwa* wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w skali od 1 do 3, zgodnie z następującymi kryteriami:

<i>hasłowy opis prawdopodobieństwa</i>	<i>wartość w skali od 1 do 3</i>
małe	1
średnie	2
duże	3

2) Określenia potencjalnych *skutków* wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w skali od 1 do 3, według następujących kryteriów:

<i>hasłowy opis skutku</i>	<i>potencjalne skutki w skali od 1 do 3</i>
mały	1
średni	2
duży	3

2. Na podstawie oszacowania *prawdopodobieństwa* oraz *skutku* ryzyka określa się *istotność* ryzyka, która jest iloczynem punktowych wartości prawdopodobieństwa i skutku.
3. Istotność ryzyka umożliwia sporządzenie rankingu ryzyk, uporządkowanych w kolejności od najpoważniejszych do najmniej poważnych.
4. Powstały w ten sposób ranking pozwala na hierarchizację ryzyk, przy czym przyjmuje się następującą skalę ryzyka:

<i>hasłowy opis</i>	<i>wartość punktowa</i>
ryzyko niskie	1 – 3
ryzyko średnie	4 – 6
ryzyko wysokie	9

Reakcja na ryzyko. Mechanizmy kontrolne

§ 9

1. Reakcja na ryzyko polega na wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych adekwatnych do istotności ryzyka.

Reakcją na ryzyko może być:

- 1) tolerowanie ryzyka – niepodejmowanie działań ze względu na niewielką istotność ryzyka lub koszty działań przewyższające potencjalne korzyści,
 - 2) działanie – mające na celu redukcję lub eliminację ryzyka,
 - 3) przeniesienie (transfer) ryzyka na inny podmiot,
2. Mechanizmy kontrolne obejmują działania, procedury lub operacje podejmowane przez kierownictwo w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i minimalizacji jego skutków, a przez to umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów/realizację zadań.
3. Mechanizmy kontrolne występują na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do wyników przeprowadzonej analizy ryzyka.

Monitorowanie i ocena

§ 10

1. Ocena systemu kontroli zarządczej winna być prowadzona w sposób ciągły.
2. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów, aby zidentyfikować problemy i na bieżąco je rozwiązywać.
3. Do oceny systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem uwzględnia się również wyniki kontroli zewnętrznych, kontroli wewnętrznych oraz samooceny.
4. Każdego roku przeprowadza się udokumentowaną analizę/aktualizację ryzyka w oparciu o wyznaczone cele/zadania na dany rok.

§ 11

Traci moc Zarządzenie Nr 50/2011 Wójta Gminy Wilczyn z dnia 19 września 2011 r. w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Wilczynie.

§ 13

Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

§ 14

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

WÓJT GMINY

mgr Grzegorz Skowroński

Załącznik nr 1 do Zarządzenia Nr 0050/80/2016

Wójta Gminy Wilczyn z dnia 30 grudnia 2016 r.

Rejestr ryzyk Urzędu Gminy Wilczyn rok

Cele i zadania	Identyfikacja ryzyka	PRWDOPO- DOBIENST WO w skali 1 - 3	SKUTKI RYZYKA w skali 1 - 3	ISTOTNOŚĆ RYZYKA - iloczyn poz. 3 x 4	REAKCJA NA RYZYKO T – tolerowanie D - działanie P – przeniesienie ryzyka	PLANOWANA DATA REDUKCJI
1	2	3	4	5	6	7

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – pracownicy

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?			
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
4.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują a bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia [jednostki]?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
13.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK			
14.	Cz w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
16.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?			
19.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innym procedurami)?			
20.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnienia skuteczną realizację zadań?			
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			

22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
25.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?			
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
28.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			
29.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?			

**Przykładowa ankieta do samooceny kontroli zarządczej
- kierownictwo urzędu**

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?			
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>			
7.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
9.	Czy istniejące w [jednostce] procedury zatrudnienia prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają požądane na danym stanowisku pracy wiedze i umiejętności?			
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?			
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki] np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
16.	Czy w [jednostce] zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
17.	Czy cele i zadania [jednostki] na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK</i>			
18.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonywania zadań?			
21.	Cz w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? <i>(jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)</i>			

22.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			
23.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
24.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
25.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
26.	Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
29.	Czy w [jednostce] funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?			
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			

Wyjaśnienie:

- w miejsce [jednostka] należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzona jest samoocena,
- komórka organizacyjna – podstawowa komórka organizacyjna w jednostce.

Przykładowe czynniki ryzyka

1. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym:

- 1) wielkość środków finansowych jednostki, np. zmiany wysokości dochodów, przychodów, wydatków i rozchodów, środków z Unii Europejskiej,
- 2) płynność finansowa,
- 3) inwestycje, np. niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
- 4) starta środków, np. oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
- 5) sprawozdawczość finansowa, np. zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, nierzetelne sprawozdania,
- 6) niski poziom windykacji należności,
- 7) rosnąca liczba błędów rachunkowych,
- 8) niezgodność ze standardami i polityką rachunkowości,
- 9) brak kontroli rozbieżności finansowych,
- 10) rosnący poziom zadłużenia,
- 11) rosnące koszty.

2. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych:

- 1) utrzymanie ciągłości pracy systemów informatycznych, np. zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
- 2) dostęp do zasobów informatycznych jednostki, np. wypływ danych z systemów, włamania do systemów,
- 3) wykorzystywanie infrastruktury informatycznej, np. awarii sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
- 4) rozwój i wdrożenie nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych,
- 5) niewłaściwe systemy informatyczne.

3. Czynniki ryzyka związane z zasobami ludzkimi:

- 1) zmiany kluczowych pracowników,
- 2) brak motywacji u pracowników,
- 3) wolne etaty,
- 4) duża absencja chorobowa,
- 5) niska motywacja i morale pracowników,
- 6) wysoka rotacja pracowników,
- 7) brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu,
- 8) niewystarczający/nieadekwatny program szkoleń,
- 9) utrudniony dostęp do szkoleń,
- 10) niewłaściwy podział obowiązków,
- 11) niskie wynagrodzenia,
- 12) brak działań motywujących pracowników,
- 13) niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

4. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności:

- 1) działalność podstawowa jednostki, np. stopień skomplikowania działalności,

- 2) przetwarzanie informacji, np. nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- 3) znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- 4) projekty prowadzone przez jednostkę, np. niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację, niepowodzenie projektu, kwalifikowalność wydatków, skomplikowane i długotrwałe procedury, złożoność przepisów,
- 5) nowe zadania i programy, np. brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 6) innowacyjność, np. opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 7) reputacja jednostki, np. spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania,
- 8) zamówienia publiczne, np. skomplikowane regulacje prawne, zmieniające się prawo, wybór trybu zamówienia.

5. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- 1) organizacja jednostki, np. nieadekwatna do zadań struktura organizacyjna,
- 2) brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników,
- 3) nieefektywny system przepływu informacji,
- 4) znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 5) długi proces decyzyjny,
- 6) brak planowania strategicznego i operacyjnego.

6. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, np. niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkości jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

7. Czynniki zewnętrzne:

- 1) infrastruktura, np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zewnętrzne warunki ekonomiczne, np. zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- 3) zmiany polityczne, np. zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowisko prawne, np. nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy, opóźnienia w wydawaniu aktów wykonawczych,
- 5) środowisko naturalne, np. zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siła wyższa”, np. pożar, powódź, huragan,
- 7) inne zagrożenia i naciski zewnętrzne, np. działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbująca,
- 8) dostawcy i usługodawcy, np. niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

ANALIZA RYZYKA

I. Przy ocenie prawdopodobnych skutków wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 3, gdzie;

- 1) 1 - oznacza skutek mały
- 2) 2- oznacza skutek średni,
- 3) 3 - oznacza skutek wysoki

II. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 3 , gdzie:

- 1) 1 - oznacza prawdopodobieństwo małe,
- 2) 2 - oznacza prawdopodobieństwo średnie,
- 3) 3 - oznacza prawdopodobieństwo wysokie.

MAPA RYZYKA
(Ocena istotności ryzyka)

SKUTEK	duży	3	3	6	9
	średni	2	2	4	6
	mały	1	1	2	3
			1	2	3
			małe	średnie	duże
			PRAWDOPODOBIENSTWO		

Mapa ryzyka definiuje ryzyka na :

- 1) małe o wartości 3 i mniejszej;
- 2) średnie o wartości powyżej 4 i mniejszej niż 6;
- 3) wysokie – o wartości 9.