

ZARZĄDZENIE NR II/14/2011
WÓJTA GMINY DOBRE
z dnia 15 grudnia 2011 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 w związku z art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1. 1. Wprowadzam obowiązek identyfikacji, analizy, oceny i zarządzania ryzykiem w referatach i samodzielnych stanowiskach pracy Urzędu Gminy Dobrze.
2. Wprowadzam do użytku wewnętrznego procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
3. Zobowiązuję kierowników referatów i pracowników samodzielnych stanowisk do przeprowadzenia identyfikacji, analizy, oceny i zarządzania ryzykiem zgodnie z procedurą zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze.

§ 2. 1. Powołuję Zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwanym dalej Zespołem, w skład którego wchodzi kierownicy referatów i pracownicy samodzielnych stanowisk Urzędu Gminy Dobrze.
2. Na koordynatora zespołu powołuję Kierownika Referatu Organizacyjno – Prawnego.
3. Zobowiązuje Zespół ds. zarządzania ryzykiem do:
1) koordynacji działań związanych z procesem zarządzania ryzykiem określonych w procedurze zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze;
2) przedłożenia Wójtowi Gminy sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze w terminie do końca marca każdego roku kalendarzowego.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierza się Kierownikowi Referatu Organizacyjno - Prawnego.

§ 4. Zobowiązuje się Kierownika Referatu Organizacyjno - Prawnego do zapoznania pracowników Urzędu z zarządzeniem.

§ 5.1. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

2. Zarządzenie podlega podaniu do publicznej wiadomości poprzez ogłoszenie w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Gminy Dobrze.

Wójt

Stefan Śpibida

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze

§ 1

Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

1. **ryzyko** - możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów; może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości,
2. **zarządzanie ryzykiem** – proces ograniczania ryzyka poprzez jego identyfikację, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka; proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej,
3. **identyfikacja ryzyka** – przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,
4. **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka zamieszczono w załączniku nr 1 do niniejszej Procedury),
5. **analiza ryzyka** – proces, którego elementami są: identyfikacja, oszacowanie oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń (wydarzeń, okoliczności) mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie celu komórki lub Urzędu,
6. **wpływ** - możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
7. **prawdopodobieństwo** – szacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia,
8. **reakcja na ryzyko** – podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka, tj.:
 - 1) dopuszczenie ryzyka,
 - 2) reagowanie na ryzyko w odpowiedni sposób, aby ograniczyć je do akceptowalnego poziomu lub aktywnie z niego korzystać, uznając niepewność za szansę na uzyskanie korzyści,
 - 3) przenoszenie ryzyka,
 - 4) zakończenie działalności narażającej na ryzyko.
9. **nadzór i monitorowanie** – ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie,
10. **mechanizmy kontrolne** – występowanie i funkcjonowanie procedur i fizycznych środków powstrzymujących, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków ryzyka dla organizacji.

§ 2

Do zadań kierowników referatów i pracowników samodzielnych stanowisk należy w szczególności:

- 1) określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,

- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
- 4) ocena skutków (efektów) wystąpienia danego ryzyka,
- 5) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 6) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie **Kwestionariusza zarządzania ryzykiem** zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszej Procedury,
- 7) przekazanie Kierownikowi Referatu Organizacyjno - Prawnego kwestionariusza, o którym mowa w § 2 pkt. 6 w terminie do końca października każdego roku kalendarzowego w wersji papierowej,
- 8) zgłaszanie Zespołowi postrzeganych zagrożeń niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Gminy Dobrze,
- 9) bieżące monitorowanie i wyciąganie wniosków.

§ 3

1. Zadania Zespołu ds. zarządzania ryzykiem:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników referatów i pracowników samodzielnych stanowisk Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, tj.:
 - a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
 - b) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
 - c) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
- 2) sporządzenie **Rejestru ryzyka Urzędu Gminy**, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 3 do niniejszej Procedury,
- 3) sporządzenie **Punktowej oceny ryzyka i Matrycy punktowej analizy ryzyka** zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 4 do niniejszej Procedury,
- 4) zaplanowanie i wdrożenie odpowiednich działań w stosunku do każdego ryzyka, które nie może być przez jednostkę zaakceptowane,
- 5) monitorowanie ryzyka o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do jego ograniczenia,
- 6) informowanie Wójta Gminy o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 7) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyka Urzędu Gminy Dobrze oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka.

2. Kierownika Referatu Organizacyjno - Prawnego zobowiązuję do:

- 1) przedstawienia Wójtowi Gminy raportu z analizy ryzyka niezwłocznie po dokonaniu analizy ryzyka wynikającego z kwestionariuszy zarządzania ryzykiem oraz **Kwestionariusza identyfikacji ryzyka** stanowiącego załącznik nr 5 do niniejszej Procedury;
- 2) przekazania Wójtowi Gminy sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze do końca marca każdego roku kalendarzowego za rok poprzedni;
- 3) przekazanie dokumentacji z analizy i oceny ryzyka, w tym raportów i sprawozdań.

Lista załączników do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze:

Załącznik nr 1 – Przykładowe czynniki ryzyka.

Załącznik nr 2 – Kwestionariusz zarządzania ryzykiem.

Załącznik nr 3 – Rejestr ryzyka Urzędu Gminy Dobrze.

Załącznik nr 4 – Punktowa ocena ryzyka i Matryca punktowej analizy ryzyka.

Załącznik nr 5 – Kwestionariusz identyfikacji ryzyka

Przykładowe czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka

1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:
 - 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
 - 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wypływ danych do systemów, włamania do systemów,
 - 3) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
 - 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np.: nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

2. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka o charakterze finansowym związane z:
 - 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
 - 2) płynnością np.: blokady wydatków, zatory płatnicze, problemy ekonomiczne głównych klientów, wielkość zadłużenia jednostki,
 - 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
 - 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
 - 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:
 - 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
 - 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
 - 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
 - 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii,

- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- 1) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- 2) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 3) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przyszłości, 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, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

6. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikające ze źródeł zewnętrznych:

- 1) infrastruktura tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zewnętrzne warunki ekonomiczne tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- 3) zmiany polityczne tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowisko prawne, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- 5) środowisko naturalne - dotyczy konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siła wyższa” tj.: pożar, powódź, huragan,

- 7) inne zagrożenia i naciski zewnętrzne, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa,
- 8) dostawcy i usługodawcy tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

Załącznik nr 2
do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobre

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa referatu lub stanowiska pracy:

Cele i zadania referatu, stanowiska pracy	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie
		Wpływy	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6

Data sporządzenia:

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej:

Instrukcja:

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania referatu lub stanowiska pracy.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
3. i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na funkcjonowanie referatu, stanowiska pracy lub Urzędu wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wg powyższych kryteriów.

Wpływ	Waga wpływu
Nieznaczny	1
Mały	2
Średni	3
Poważny	4
Katastrofalny	5

Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
Rzadkie	1
Mało prawdopodobne	2
Średnie	3
Prawdopodobne	4
Prawie pewne	5

5. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych.
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

Załącznik nr 3

do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze

Rejestr ryzyka Urzędu Gminy Dobrze

Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	W	P	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									

Instrukcja:

Rejestr ryzyka Urzędu Gminy Dobrze sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę referatu lub stanowiska pracy Urzędu Gminy, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.,
4. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko, określić czas wystąpienia i oddziaływania na Urząd Gminy Dobrze.
5. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki
6. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
8. Należy wyszczególnić wdrożone w referacie lub Urzędzie mechanizmy kontrolne.
9. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
10. Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 9.

Załącznik nr 4
do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dobrze

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
Rzadkie lub prawie niemożliwe	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (0-20%) tj. raz na 10 lat, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw	1
Mało prawdopodobne	Istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21-40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat, dotyczy nielicznych spraw	2
Średnie	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41-60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw	3
Prawdopodobne	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61-80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku)	4
Prawie pewne	Oczekuje się, że zdarzenie takie wystąpi (od 81-100%, że będzie występować regularnie co miesiąc lub częściej)	5

2. Skutki/wpływ wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Wartość punktowa skutków	Skutek/wpływ wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy
1	Nieznaczny	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji, brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek organizacji
2	Mały	Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek organizacji
3	Średni	Średni wpływ na realizację celów i zadań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek organizacji
4	Poważny	Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek organizacji
5	Katastrofalny	Brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej

Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	waga						
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3		2a	2			
Mały	2		1				
Nieznacznym	1						
	0	1	2	3	4	5	waga
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Instrukcja:

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyka w Urzędzie Gminy Dobrze.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza że ryzyko oznaczone numerem 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 2a.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
5. Ryzyka znajdujące się w środku matrycy (kolor żółty) należy omówić i monitorować. W pewnych wypadkach, jednostka może podjąć dalsze działania.
6. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

KWESTIONARIUSZ IDENTYFIKACJI RYZYKA

Lp.	Identyfikacja ryzyka (czynniki ryzyka)	Występowanie ryzyka		Opis ryzyka	Uwagi
		TAK	NIE		
1	2	3	4	5	6
Zarządzanie zasobami ludzkimi					
1.	Duża liczba wolnych etatów				
2.	Nieobsadzone główne stanowiska				
3.	Przerost zatrudnienia				
4.	Zbyt niski poziom zatrudnienia				
5.	Duży odsetek zwolnień lekarskich				
6.	Brak możliwości zatrudnienia pracowników				
7.	Wysoka rotacja pracowników				
8.	Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu				
9.	Brak środków finansowych na szkolenia				
10.	Rosnące wymagania płacowe				
11.	Brak identyfikacji z celami urzędu				
12.	Rosnący poziom skarg i niezadowolonych klientów urzędu				
13.	Niedotrzymywanie terminów				
14.	Wysoki poziom stwierdzonych nieprawidłowości przez służby kontrolne				
Zarządzanie organizacją pracy					
15.	Brak planowania				
16.	Słaba komunikacja wewnętrzna				
17.	Niewłaściwe plany ciągłości działalności				
18.	Brak realizacji celów organizacyjnych				
19.	Zła prasa				
20.	Brak wewnętrznego zaufania do urzędu				
21.	Brak zewnętrznego zaufania do urzędu				
Kwestie prawne					
22.	Niekorzystne umowy				
23.	Niekorzystne relacje z innymi organami				
24.	Rosnący poziom niezgodności z przepisami				

25.	Rosnący poziom przegranych odwołań, spraw sądowych				
1	2	3	4	5	6
Kwestie finansowe					
26.	Pogarszająca się sytuacja finansowa				
27.	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli				
28.	Nadmierne wydatki budżetowe				
29.	Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej				
30.	Wysoki poziom zadłużenia				
31.	Niewłaściwe planowanie finansowe				
32.	Rosnące koszty				
33.	Prowadzenie rachunkowości niezgodne z przepisami i standardami				
34.	Nadmierne koszty ubezpieczenia				
35.	Wysoki poziom inwestycji				
36.	Słaba sprawozdawczość finansowa				
Działalność operacyjna					
37.	Zbyt długi proces decyzyjny				
38.	Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie				
39.	Brak zdefiniowanych procesów i procedur				
40.	Niewłaściwe systemy informatyczne				
41.	Niedostateczna jakość informacji zarządczej				
42.	Brak kontroli wykorzystania mienia urzędu				
43.	Złożoność systemów informatycznych				
44.	Awarie informatyczne.				

Sporządził:

Zatwierdził:

Data