

### **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) strata 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. awaria 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,
- 14) 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, wielkość 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 lobbingowa,
- 8) dostawcy i usługodawcy, np. niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.