

Zarządzenie Nr 19/2013
Starosty Lęborskiego
z dnia 10.09.2013r.

w sprawie: funkcjonowania kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Lęborku.

Na podstawie: art. 34 ust. 1, art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 05 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jednolity z dnia 11 marca 2013 roku Dz.U. z 2013 roku, poz. 595 z późn.zm.) oraz art. 69 ust. 1 pkt. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (tekst jednolity z dnia 21 czerwca 2013 roku Dz.U. z 2013 roku poz. 885),

zarządzam, co następuje:

§1

1. Kontrola zarządcza w Starostwie Powiatowym w Lęborku stanowi ogół działań podejmowanych przez kierownictwo jednostki i jej pracowników dla zapewnienia realizacji celów i zadań określonych w:
 - 1) Strategii Powiatu Lęborskiego,
 - 2) budżecie powiatu,
 - 3) oraz w innych aktach prawnych stanowionych przez organ powiatu,w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Kontrola ta realizowana jest przez wszystkie komórki organizacyjne i przez wszystkich pracowników.
3. Misją Powiatu Lęborskiego jest podniesienie standardu życia mieszkańców powiatu Lęborskiego przez zapewnienie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego z poszanowaniem środowiska naturalnego i wykorzystaniem jego turystycznych walorów.
4. Celami ogólnymi jednostki są:
 - 1) skuteczna realizacja nałożonych zadań,
 - 2) aktywna współpraca z innymi organami, instytucjami i podmiotami w realizacji zadań,
 - 3) wzrost satysfakcji klienta poprzez świadczenie usług na coraz wyższym poziomie.

§2

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) **Zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi**

Wszyscy pracownicy jednostki są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi przepisami prawa, orzeczeniami sądowymi, zawartymi umowami cywilno-prawnymi oraz procedurami wewnętrznymi jednostki, a także niedopuszczenia do zaniechania ich stosowania. Sporządzane w Starostwie dokumenty winny być parafowane i podpisywane przez pracowników zgodnie z zakresem upoważnień oraz w uzasadnionych przypadkach sprawdzone pod kątem zgodności z prawem przez obsługę prawną jednostki.

2) Skuteczności i efektywności działania

Cel ten realizowany jest przez każdego pracownika jednostki, który winien wykonywać swoje zadania i obowiązki przyczyniając się do osiągania celów jednostki, przy optymalnym wykorzystaniu wysiłku i czasu. Efektywne działanie oznacza osiąganie najlepszych rezultatów w wykonywanych zadaniach po możliwie najniższych kosztach. Wymagane jest wypełnianie przez pracowników swoich obowiązków z należytą starannością, sumiennością oraz w sposób terminowy. Priorytetowe znaczenie ma dążenie do osiągania należytej wiedzy i umiejętności zawodowych, wykorzystywanie zdobytego doświadczenia, właściwy proces rekrutacji - zapewniający wybór najlepszego merytorycznie kandydata oraz pomoc pracownikom w skutecznej i efektywnej pracy (szkolenia, motywacja płacowa za merytoryczne wyniki, możliwość rozwoju i awansu). Osiągnięciu celu sprzyjać ma także przejrzysty podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek wewnętrznych oraz pracowników.

3) Wiarygodności sprawozdań

Powyższe zapewnia się poprzez sporządzanie sprawozdań zgodnie z przepisami prawa i uregulowaniami wewnętrznymi. Każdy z pracowników sporządzający sprawozdania, ma obowiązek zdobyć wymaganą wiedzę merytoryczną do sporządzania sprawozdań oraz zapoznać się z instrukcjami i wytycznymi odnoszącymi się do sporządzanych sprawozdań. Wiarygodność sprawozdań oceniana jest w szczególności w toku działalności kontrolnej wykonywanej przez upoważnionych pracowników jednostki.

4) Ochrony zasobów

Ochrona ta zapewniona jest poprzez zabezpieczenie wszystkich zasobów jednostki (w tym finansowych, zbiorów informatycznych, dokumentacji oraz majątku) i udostępnianie ich tylko osobom upoważnionym. Istotnym elementem jest dbałość o należyte ubezpieczenie majątku i interesów jednostki a także opracowanie niezbędnych uregulowań wewnętrznych zapewniających skuteczną ochronę zasobów.

5) Przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania

Pracownicy jednostki winni być świadomi wartości etycznych wymaganych od nich jako pracowników samorządowych. Obowiązkiem ich jest dbałość o wysoki poziom kultury osobistej i uczciwości zawodowej oraz ściśle przestrzeganie przepisów prawa oraz obowiązujących w jednostce regulacji wewnętrznych, w tym dotyczących dyscypliny i porządku pracy. Każdy z pracowników jednostki w ramach dokonywanych systematycznie ocen-oceniany jest również pod kątem etycznego zachowania. Etyczne zachowanie jest uwzględniane przez kierownictwo przy awansowaniu, przyznawaniu

nagród. Pracownicy winni mieć także świadomość konsekwencji przewidzianych prawem, jakie może wywołać nieetyczne zachowanie lub działanie niezgodne z prawem. W jednostce przyjęto „Kodeks Etyczny pracowników Starostwa Powiatowego w Lęborku”, w którym ustanowiono moralno – etyczne zasady postępowania, którymi w dążeniu do budowy uczciwej, otwartej i przyjaznej w stosunku do mieszkańców Powiatu Lęborskiego i wszystkich interesantów administracji samorządowej, winni kierować się pracownicy Starostwa Powiatowego w Lęborku.

6) Efektywności i skuteczności przepływu informacji

Efektywny i skuteczny przepływ informacji zapewniają w jednostce:

- a) znajomość przepisów dotyczących obiegu dokumentów, w tym instrukcji kancelaryjnej oraz regulacji wewnętrznych,
- b) wymiana informacji w trakcie odbywanych spotkań, narad i zebrań,
- c) przekazywanie zdobytych informacji innym pracownikom, którzy powinni być z nimi zapoznani w związku z wykonywanymi czynnościami służbowymi (dotyczy między innymi informacji i wiedzy zdobywanej na szkoleniach, kursach, seminariach),
- d) niezwłoczne rozpowszechnianie wydawanych aktów prawnych i wytycznych w sposób umożliwiający ich właściwe i terminowe wykonanie,
- e) właściwe wykorzystywanie narzędzi wspomagających pracę urzędniczą, mających wpływ na efektywność i skuteczność przepływu informacji (systemów informatycznych, poczty elektronicznej itp.),

7) Zarządzania ryzykiem

Dokonywane jest poprzez identyfikację ryzyk i podejmowanie działań zaradczych określonych w „Strategii zarządzania ryzykiem” stanowiącej załącznik Nr 1 do zarządzenia.

§3

Skuteczna kontrola zarządcza powinna zapewnić: legalność, rzetelność, celowość, gospodarność dokonywanych operacji gospodarczych i tak:

- 1) **Kryterium legalności** - polega na badaniu czy kontrolowana komórka organizacyjna jednostki prowadzi działalność zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, oraz czy obowiązujące unormowania wewnętrzne są zgodne z przepisami ustawowymi i obowiązującą praktyką.
- 2) **Kryterium rzetelności** - służy ocenie czy dokumentowanie działań jednostki jest zgodne z zasadami określonymi w regulaminie organizacyjnym jednostki, regulaminach organizacyjnych komórek organizacyjnych jednostki oraz procedurach wewnętrznych, w tym w szczególności w polityce rachunkowości.
- 3) **Kryterium celowości** - polega na badaniu czy działalność jednostki jest zgodna z przyjętymi celami i zadaniami. Informacje w tym zakresie dostarczają kierownictwu jednostki wyniki kontroli instytucjonalnych i zewnętrznych.
- 4) **Kryterium gospodarności** - pozwala na ocenę wydatkowania środków pod kątem uzyskiwania najlepszych efektów z ponoszonych nakładów.

§4

1. Wszystkie ustanowione dotychczas i obowiązujące w Starostwie Powiatowym w Lęborku procedury wewnętrzne (instrukcje, regulaminy, wytyczne, zarządzenia, zakresy czynności, upoważnienia itp.), stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Służą one realizacji celów dla których zostały ustanowione. Wykaz podstawowej dokumentacji dotyczącej kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Lęborku zawarto w załączniku Nr 2 do niniejszego zarządzenia.
2. Wszystkie nowo tworzone procedury wewnętrzne mające związek z kontrolą zarządczą winny jasno wskazywać cel dla realizacji którego zostały ustanowione.
3. Wszyscy pracownicy Starostwa mają obowiązek zapoznać się z wewnętrznymi procedurami, które dotyczą wykonywanych przez nich obowiązków i realizowanych zadań. Ich znajomość, jak i znajomość wymaganych na stanowisku pracy przepisów, ma decydujący wpływ na osiąganie celów kontroli zarządczej.
4. Pracownicy Starostwa zobowiązani są także, do zapoznania się i uwzględniania w wykonywaniu swoich obowiązków, Standardów Kontroli Zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszonych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku (Dz.U.M.F. Nr 15, poz.84).

§5

Istotnym elementem funkcjonowania kontroli zarządczej jest systematyczne wykonywanie w komórkach Starostwa oraz w jednostkach organizacyjnych powiatu kontroli instytucjonalnej. Tryb i szczegółowe zasady przeprowadzania kontroli określa Uchwała Zarządu Powiatu.

§6

Przewiduje się możliwość dokonania samooceny skuteczności systemu kontroli zarządczej przez pracowników pełniących funkcje kierownicze oraz samodzielne stanowiska (w tym ocenę skuteczności działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowanego poziomu).

§7

W jednostce prowadzony jest audyt wewnętrzny, którego celem jest dostarczenie obiektywnej i niezależnej oceny systemu kontroli zarządczej. Działalność audytu wewnętrznego stanowi wsparcie dla kierownictwa jednostki w realizowaniu zadań z zakresu kontroli zarządczej. Ocena systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradcze dokonywane przez audyt wewnętrzny, wspierają kierownika jednostki w realizacji celów i zadań jednostki.

§8

Wykonanie zarządzenia powierza się kierownikom wewnętrznych komórek organizacyjnych oraz samodzielnym stanowiskom Starostwa Powiatowego w Lęborku.

§9

Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam Sekretarzowi Powiatu.

§10

Traci moc Zarządzenie Nr 21/2010 Starosty Lęborskiego z dnia 10 września 2010 roku, w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Lęborku.

§ 11

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA

Wiktor Tyburski

KADCA PRAWNY

Artem Baranowski

STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

w Starostwie Powiatowym w Lęborku

ROZDZIAŁ I

Definicje

§1

Przez użyte w Strategii określenia należy rozumieć:

Ryzyko – to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych przez Starostwo zadań, Ryzyko jest niepewnością związaną ze zdarzeniem, działaniem lub zaniechaniem działania, które wpłynie na zdolność jednostki do realizacji wyznaczonych celów na każdym z jej szczebli. Ryzyko może więc mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości.

Zarządzanie ryzykiem - to podejmowanie działań mających na celu:

- 1) rozpoznanie,
- 2) ocenę,
- 3) wskazanie reakcji na ryzyko,
- 4) kontrole podjętych działań,
- 5) nadzór i monitorowanie.

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków do akceptowanego poziomu.

Właściciel ryzyka - osoba lub komórka organizacyjna odpowiedzialna za przygotowanie planów działań ograniczających prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jak również planu działań zmniejszającego potencjalną stratę w przypadku zmaterializowania ryzyka.

Obszar ryzyka - obszar działalności jednostki w którym może wystąpić ryzyko.

ROZDZIAŁ II

Istota zarządzania ryzykiem

§2

1. Możliwość występowania ryzyka w osiąganiu celów i realizacji zadań, skłania Starostwo do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.
2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka, oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.
3. Ryzyka ze względu na kształtujące je czynniki dzielimy na:
 - 1) zewnętrzne - jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne,
 - 2) wewnętrzne - ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.
4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Starostwie dokonuje się podziału ryzyk ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia na:
 - 1) wysokie
 - 2) średnie
 - 3) niskie

§3

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami poprzez:

- 1) **rozpoznanie** - czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Starostwa i dokonywanie ich pomiaru,
- 2) **ocenę ryzyka** - przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka jakie podlega ocenie,
- 3) **zarządzanie ryzykiem** - które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej,
- 4) **kontrolę zarządzania ryzykiem** - której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

ROZDZIAŁ III

Mechanizmy zarządzania ryzykiem

§4

1. W celu wprowadzenia właściwych mechanizmów zarządzania ryzykiem w ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem, dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach i zakresach czynności. W wyniku tego działania należy wskazać możliwe reakcje na ryzyko, które mogą polegać na:

- 1) **tolerowaniu** - 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 ubezpieczenia 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) **działaniu** - dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadząc do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

ROZDZIAŁ IV

Zasady zarządzania ryzykiem

§5

1. Zarządzanie ryzykiem realizowane jest nie tylko przez kierownictwo lecz stanowi zadanie całej jednostki i obejmuje między innymi:
 - 1) identyfikację obszarów ryzyka,
 - 2) gromadzenie informacji dotyczących ryzyk w poszczególnych obszarach,
 - 3) wskazywanie reakcji na ryzyko,
 - 4) ograniczanie ryzyk, powstających w działalności jednostki do akceptowanego poziomu,
 - 5) podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby zidentyfikowanych obszarów ryzyka,
 - 6) ograniczanie (eliminowanie) negatywnych skutków ryzyka.

ROZDZIAŁ V

Cykliczność i ciągłość zarządzania ryzykiem, analiza ryzyka

§6

1. Niezależnie od działań podejmowanych przez organy stanowiące oraz wykonawcze jednostki i jej kierownictwo - kierownicy komórek organizacyjnych w celu optymalizacji realizacji celów jednostki, w zakresie zarządzania ryzykiem mają za zadanie corocznie wykonywanie następujących czynności:
 - 1) ustalenie celów komórki organizacyjnej na dany (następny) rok,
 - 2) identyfikacja i analiza ryzyka związanego z realizacją tych celów,
 - 3) zarządzanie ryzykiem,
 - 4) monitoring i działania korygujące,
 - 5) przeprowadzenie czynności kontrolnych.

2. Gromadząc informacje niezbędne do identyfikacji i analizy ryzyka należy brać pod uwagę następujące elementy:
 - 1) cele i zadania komórki organizacyjnej i wpływ jej działań na działalność jednostki,
 - 2) przepisy prawne dotyczące bezpośrednio zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne oraz wpływ zmiany przepisów na realizację tych zadań,
 - 3) wyniki przeprowadzonych kontroli wewnętrznych i audytu wewnętrznego, a także wszelkich kontroli zewnętrznych,
 - 4) zmiany w obsadzie kadrowej komórki,
 - 5) budżet jednostki i komórki organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem udziału środków unijnych w realizacji zadań statutowych przypisanych poszczególnym komórkom,
 - 6) katalog czynów stanowiących naruszenie dyscypliny finansów publicznych,
 - 7) wyniki wcześniejszych ocen adekwatności, efektywności i skuteczności procedur i mechanizmów kontroli w jednostce (systemów kontroli wewnętrznej),
 - 8) sprawozdania finansowe z wykonania budżetu,
 - 9) wyniki narad z kierownictwem,
 - 10) ankiety i kwestionariusze badające opinię pracowników jednostki,
 - 11) informacje dotyczące jednostki opublikowane w prasie, radiu, telewizji, na stronach internetowych (opinia publiczna).
3. Identyfikacji i analizy ryzyka dokonuje się w terminie do 31 stycznia danego roku, przy sporządzaniu rocznego planu pracy, którego wzór stanowi załącznik Nr 1 do niniejszej strategii zarządzania ryzykiem.
4. Ryzykiem akceptowalnym w Starostwie Powiatowym w Lęborku jest ryzyko o średnim lub niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, o którym mowa w § 2 ust. 4.
5. Ryzyko o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia przekraczający akceptowalny poziom ryzyka, wymaga ustalenia oraz podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego. W tym celu kierownicy komórek organizacyjnych, którzy zidentyfikowali ryzyko o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia, wypełniają załącznik Nr 2 do niniejszej strategii zarządzania ryzykiem i przekazują go do 31 stycznia Sekretarzowi Powiatu.
6. W terminie do końca miesiąca lutego każdego roku, na podstawie otrzymanych materiałów, sporządza się zbiorczy rejestr identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowalny poziom ryzyka oraz ustalone metody ograniczania ich do akceptowalnego poziomu i przedstawia go wraz z materiałami otrzymanymi od kierowników komórek organizacyjnych – Staroście.
7. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu, ujęte w zbiorczym rejestrze identyfikacji ryzyk, o którym mowa w ust. 6, są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Starostę, Sekretarza Powiatu oraz kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
8. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 7, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

Załącznik Nr 2
do Zarządzenia Nr 19/2013
Starosty Lęborskiego
z dnia 10.09.2013r.

**WYKAZ PODSTAWOWEJ DOKUMENTACJI DOTYCZĄCEJ
KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W STAROSTWIE POWIATOWYM W LĘBORKU**

Lp.	Skrócona nazwa dokumentów
1.	Statut Powiatu Lęborskiego.
2.	Regulamin organizacyjny Starostwa Powiatowego w Lęborku.
3.	Regulamin pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Lęborku.
4.	Regulaminy organizacyjne wewnętrznych komórek organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Lęborku.
5.	Regulamin wynagradzania pracowników Starostwa Powiatowego w Lęborku.
6.	Procedury kontroli finansowej w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
7.	Regulamin Gospodarowania Środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
8.	Zarządzenie Starosty w sprawie przygotowania i realizacji projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej lub innych funduszy zagranicznych w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
9.	Zakresy czynności pracowników.
10.	Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników Starostwa Powiatowego w Lęborku.
11.	Regulamin kontroli instytucjonalnej.
12.	Regulamin w sprawie ochrony danych osobowych oraz wprowadzenia polityki bezpieczeństwa informacji w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
13.	Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
14.	Kodeks Etyczny pracowników Starostwa Powiatowego w Lęborku oraz procedury postępowania w przypadku naruszenia Kodeksu Etycznego.
15.	Regulamin udzielania zamówień publicznych w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
16.	Procedury rozliczania dotacji przyznanych Powiatowi Lęborskiemu oraz procedury przekazywania oraz rozliczania dotacji udzielonych z budżetu Powiatu Lęborskiego.
17.	Procedury windykacji należności Skarbu Państwa i Powiatu Lęborskiego w Starostwie Powiatowym w Lęborku.
18.	Procedury realizacji i kontroli projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.
19.	Regulamin przetargu ofert pojazdów, które stały się własnością Powiatu Lęborskiego orzeczeń sądu o ich przepadku oraz regulamin przeprowadzania licytacji pojazdów przejętych przez Powiat Lęborski na podstawie postanowienia sądu.

Załącznik Nr 1
do Strategii Zarządzania Ryzykiem
w Starostwie Powiatowym w Lęborku

ROCZNY PLAN PRACY
STAROSTWA POWIATOWEGO W LĘBORKU
NA ROK

WYDZIAŁ/REFERAT/BIURO

Lp.	Treść zadania	Termin realizacji	Osoba odpowiedzialna za wykonanie zadania	Krótką charakterystyka realizowanego zadania	Zidentyfikowane ryzyko związane z danym zadaniem – prawdopodobieństwo wystąpienia (niskie, średnie, wysokie)
1	2	3	4	5	6

Załącznik Nr 2
do Strategii Zarządzania Ryzykiem
w Starostwie Powiatowym w Łęborku

**Arkusz określenia metody przeciwdziałania ryzyku
przekraczającego akceptowalny poziom
w Starostwie Powiatowym w Łęborku.**

Lp.	Cele komórki organizacyjnej na dany rok	Zidentyfikowane ryzyko	Możliwe skutki zmaterializowania się ryzyka	Reakcja na ryzyko: - tolerowanie - przeniesienie - wycofanie się - działanie	Planowane metody przeciwdziałania ryzyku