

TOM 2

STANDARDY KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
MUZEUM MIEJSKIEGO W ŻORACH

MUZE.ON



Z A R Z Ą D Z A N I E  
R Y Z Y K I E M

MUZEUM  
MIEJSKIEGO  
W ŻORACH

2 0 0 0 - 2 0 1 9

# ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Opracowanie: Katarzyna Podyma

Opracowano na podstawie:

- Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, Bentley Jennison, [http://www.mf.gov.pl/\\_files\\_/koordynacja\\_kontroli\\_finansowej\\_i\\_audytu\\_wewnetrznego/metodyka/zarzadzanie\\_ryzykiem\\_w\\_sektorze\\_publicznym.pdf](http://www.mf.gov.pl/_files_/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/metodyka/zarzadzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf) [16.11.2010]
- E. Sławińska-Tomtała, Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu, Warszawa 2010.
- Materiały szkoleniowe: Centrum Szkoleniowo-Projektowe „PROFESJA” Beata Januszek, Bieżące problemy rachunkowości instytucji kultury ze szczególnym uwzględnieniem kontroli zarządczej, 2010.

## SPIS TREŚCI

---

1. Definicje .....	4
2. Określenie misji Muzeum Miejskiego w Żorach .....	5
3. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji .....	7
4. Polityka zarządzania ryzykiem .....	14
5. Identyfikacja ryzyka .....	20
6. Analiza ryzyka .....	45
7. Reakcja na ryzyko .....	47

## 1. DEFINICJE

**Ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.

**Zarządzanie ryzykiem** to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- możliwie jak najszybszą identyfikację ryzyka związanego z działaniem operacyjnym, ocenę stopnia wpływu ryzyka na wyniki lub cele organizacji oraz zastosowanie odpowiednich środków kontroli ryzyka;
- oraz upewnienie się, iż środki kontroli stosowane przez organizację do zarządzania ryzykiem będą skuteczne.

Etapy procesu zarządzania ryzykiem w Muzeum Miejskim w Żorach (dalej: Muzeum):

- zrozumienie wykonywanej działalności;
- identyfikacja;
- analiza;
- ocena punktowa;
- hierarchizacja ryzyka;
- zarządzanie.

### **Dokumentacja dotycząca zarządzania ryzykiem**

Sporządzana jest corocznie na podstawie aktualizowanej strategii działania Muzeum oraz rocznego planu pracy opartego o strukturę zadaniową.

### **Dokumentacja dotycząca zarządzania ryzykiem obejmuje:**

- 1) politykę dotyczącą zarządzania ryzykiem;
- 2) procedurę zarządzania ryzykiem;
- 3) roczny raport dotyczący zarządzania ryzykiem.

## 2. MISJA

### a) Misja ogólna

Misja Muzeum wynika bezpośrednio z roli, jaką spełnia instytucja jako:

- samorządowa instytucja kultury,
- muzeum rejestrowe,
- instytucja muzealna.

Muzeum chroni dobra kultury ze szczególnym uwzględnieniem muzealiów o charakterze rejestrującym wkład Polaków w rozwój wiedzy o kulturach pozaeuropejskich oraz o charakterze regionalnym, związanym z historią, kulturą i sztuką miasta i jego okolic.

### b) Misja ustawowa<sup>1</sup>

Muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów.

### c) Misja szczególna

Misją muzeum jest inspiracja odbiorcy nauką – pokazanie mikro i makrokosmosu kulturowego ze zrozumieniem i inspiracją, profesjonalnie pod względem udostępnianej informacji i twórczo pod względem realizowanego programu edukacyjnego.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, art. 1 (Dz. U. z 2020 r. poz. 902.).

Misja realizowana jest poprzez:

- zaangażowanie, wciągnięcie odbiorcy w ekscytujące wystawy, projekty i działania muzealne,
- gromadzenie, opracowywanie i konserwację zabytków rejestrujących historię miasta, kulturę regionu oraz z zakresu kultur pozaeuropejskich,
- stworzenie inspirującej oferty edukacyjnej dla każdego odbiorcy,
- ułatwienie dostępu do zbiorów i ich naukowego opracowania poprzez system usług internetowych,
- rozwój współpracy z instytucjami naukowymi w kraju i za granicą,
- naukową interpretację informacji naukowej,
- przodownictwo i wyznaczanie trendów w grupie muzeów miejskich i regionalnych.

### 3. CELE I ZADANIA

#### **Rodzaje celów i zadań realizowanych przez Muzeum Miejskie:**

- cele statutowe
- cele i zadania szczegółowe
- działania priorytetowe
- cele strategiczne

#### **Muzeum realizuje cele statutowe określone w art. 1 Ustawy o muzeach, w szczególności przez:**

1. gromadzenie zabytków i materiałów dokumentacyjnych w statutowo określonym zakresie;
2. inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów;
3. przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych;
4. zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody;
5. urządzanie wystaw stałych, czasowych i objazdowych;
6. zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji;
7. organizowanie badań oraz ekspedycji naukowych;
8. publikowanie katalogów, przewodników wystaw, wyników badań naukowych, a także wydawnictw popularnonaukowych z zakresu swojej działalności;
9. prowadzenie działalności edukacyjnej;
10. popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę;
11. udostępnianie zbiorów dla celów naukowych, edukacyjnych i wydawniczych;
12. użyczanie zbiorów i przyjmowanie na przechowanie muzealiów w zakresie i trybie określonymi w obowiązujących przepisach;
13. opracowywanie ekspertyz, opinii i ocen oraz udzielanie informacji z zakresu swojej działalności;
14. prowadzenie biblioteki i archiwum;
15. współpracę z krajowymi i zagranicznymi muzeami, administracją rządową i samorządową, organizacjami pozarządowymi, instytucjami oświaty i kultury, a także innymi osobami prawnymi, jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej oraz osobami fizycznymi.

**Celem Muzeum** jest stworzenie nowoczesnej instytucji muzealnej z ambitnymi planami naukowymi, liczącej się na mapie polskiego muzealnictwa i spełniającej istotną rolę w zrozumieniu różnic kulturowych z zachowaniem własnej tożsamości kulturowej, świadomej swojej odmienności na mapie kulturowej świata.

**Cel strategiczny instytucji** – muzeum zaskakujące / współprowadzone – uwzględnia wyniki dokładnego rozpoznania występujących w otoczeniu zjawisk i procesów oraz oceny zasobów i umiejętności muzeum.

Cel wyznacza działania, które mają kształtować pozycję konkurencyjną instytucji, a także pozwolą jej uzyskać przewagę względem innych muzeów. Cel jest ambitny, ale wykonalny, użyteczny i osiągalny w określonym czasie.

Na etapie formułowania celów w dziedzinie planowania wzięto pod uwagę pięć postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel zgodnie z zasadą SMART (prosty, mierzalny, osiągalny, istotny, określony w czasie).

W przypadku wyznaczania celu ogólnego posłużono się z premedytacją zasadą SMARTER:

- exciting – cel powinien być ekscytujący, w żadnym wypadku nie powinien on być obojętny dla zespołu; cel ekscytujący motywuje do działania i osiągnięcia go;
- recorded – zapisanie celu spełnia kilka funkcji: nie można o nim zapomnieć, zapisanie motywuje do jego osiągnięcia – w razie trudności, gdy cel jest zapisany, nie można udawać, że nigdy nie istniał.

Cel wskazany lakonicznie poprzez zestawienie dwóch określeń wzmacnia ich rolę w budowaniu kolejnego etapu rozwoju muzeum. „Zaskakujące”, jako niemierzalne określenie jakości pracy, charakteru oferty i produktów odwołuje się do dotychczasowych doświadczeń, które zbudowane zostały na odwadze mierzenia się z dużymi wyzwaniami przez małe muzeum. Określenie to zostaje zrównoważone przez drugie – „współprowadzone”, które odwołuje się bezpośrednio do celu szczegółowego, jakie muzeum sobie postawiło. Zestawienie to pokazuje nie tylko ambicję instytucji, ale również jej wyobraźnię zarządczą.

Strategia muzeum odzwierciedla cel ogólny i cele szczegółowe, konieczne działania i niezbędne środki, możliwości i umiejętności instytucji, wymagania otoczenia oraz liczne wzajemne powiązania.



Strategia jest elastyczna, nadaje się do adaptacji i jest ewolucyjna. Radykalne jej zmiany są jednak zawsze źródłem dużych problemów i komplikacji w praktyce, co trzeba mieć na uwadze w przypadku realizacji procesów zarządczych.

Cele szczegółowe wyznaczone są poprzez programy, projekty i działania podjęte podczas drugiego etapu realizacji strategii rozwoju oraz nowe rozwiązania podyktowane celem „muzeum współprowadzonego”:

- A. eksploatacja programów wystawienniczo-naukowych,
- B. budowa *social museum*,
- C. reorganizacja procesów zarządczych i struktur HR,
- D. status muzeum współprowadzonego przez MKiDN.

Na szczególną uwagę zasługuje cel szczegółowy budowy *social museum*, który jest bezpośrednim przełożeniem misji muzeum i podejścia do funkcjonowania instytucji w lokalnej społeczności.

### **Cele krótkiej perspektywy**

Planowanie operacyjne obejmuje perspektywę jednego roku. W planach rocznych ustalane są krótkookresowe cele i przedsięwzięcia niezbędne do realizacji planów strategicznych przy zapewnieniu płynności finansowej organizacji.

W planach rocznych ustalane są szczególne zadania, jakie w danym roku realizowane będą przez muzeum i które wynikać będą z:

- a) polityki zarządzania zbiorami,
- b) realizacji programów wystawienniczo-naukowych,
- c) budowy struktur *social museum* i wypełniania ich treścią,
- d) realizacji muzealnych projektów badawczych oraz indywidualnych projektów pracowników,
- e) polityki wydawniczej,
- f) działań związanych z budową marki.

W sposób szczegółowy dookreślane są wszystkie zadania i dane niezbędne do precyzyjnego ustalenia zadań szczególnych.

**Szczegółowe cele i zadania Muzeum:**

- są określane w co najmniej rocznej perspektywie;
- wskazują jednostki, komórki lub osoby odpowiedzialne za wykonanie;
- wskazują zasoby przeznaczone do realizacji celów i zadań;
- posiadają przypisanie mierników realizacji celów i zadań.

**W procesie określania celów i zadań Muzeum brane są pod uwagę wytyczne:**

- niewielka liczba celów ogólnych;
- cele szczegółowe stanowią uzupełnienie celów ogólnych;
- termin graniczny osiągnięcia celów;
- przypisanie zadań do celów i jej zgodność;
- zrozumienie celów i zadań przez wszystkich pracowników.

**Mierniki:**

- skuteczności mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów;
- efektywności – mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami.

Działania priorytetowe wskazywane są corocznie przez dyrektora, który realizuje w ten sposób strategiczne cele Muzeum wyznaczone w dłuższym okresie czasu.

**Działania priorytetowe** poddawane są specjalnemu monitoringowi na wszystkich etapach: planowania, realizacji oraz podsumowania.

Nad realizacją działań priorytetowych czuwają bezpośrednio kierownicy działów i osoby delegowane, którzy odpowiedzialni są za ich realizację przed dyrektorem Muzeum.

**Karta działania priorytetowego:**

1.	Nazwa zadania/podzadania (zgodna z budżetem zadaniowym)
2.	Działanie współfinansowane ze środków UE: <input type="checkbox"/> NIE <input type="checkbox"/> TAK ..... (program operacyjny/ nr projektu)
3.	Działanie kontynuowane (K)/ nowe (N) – (wpisać K lub N):
4.	Szczegółowa charakterystyka działania <i>(w punkcie tym prosimy o uzasadnienie zasadności finansowania działania przez jednostkę oraz o jasne sprecyzowanie celu i sposobu jego osiągnięcia.)</i> CEL: Miernik Wartość: CEL: Miernik Wartość:
5.	Termin realizacji działania <i>(zgodny z harmonogramem wydatkowania środków):</i>
6.	Jednostka realizująca <i>(jednostka bezpośrednio podległa/komórka organizacyjna jednostki/ inne)</i> ..... jako komórka koordynująca pozostałe komórki organizacyjne ..... w zakresie ..... Osoba odpowiedzialna:
7.	Wnioskowana kwota:
8.	Szczegółowa kalkulacja wnioskowanej kwoty:

### **Procedura planowania**

1. Dyrektor sporządza roczny plan pracy merytorycznej na podstawie propozycji przedstawionych przez kierowników działów oraz osoby odpowiedzialne.
2. Dyrektor wskazuje wśród celów i zadań szczegółowych działania priorytetowe.
3. Plan merytoryczny korelowany jest przez dyrektora z budżetem Muzeum zatwierdzonym przez Radę Miasta.
4. Naniesione zmiany uzgadniane są z kierownikami działów.

### **Roczny plan pracy zawiera każdorazowo:**

- określenie celów strategicznych;
- wskazanie działań priorytetowych;
- określenie celów w ramach poszczególnych zadań budżetowych;
- wskazanie podzadań służących osiągnięciu celów;
- mierniki określające stopień realizacji celu i ich planowane wartości.

### **Monitorowanie realizacji planu merytorycznego i finansowego**

Monitorowanie realizacji planu merytorycznego pracy odbywa się poprzez cztery elementy kontrolno-pomiarowe o różnej częstotliwości i różnym zakresie kontroli.

1. **spotkanie pracowników** – bieżąca kontrola postępu działań, analiza i rozwiązywanie bieżących problemów; element kontroli stałej; spotkanie protokołowane;
2. **sprawozdanie na polecenie dyrektora** – bieżąca kontrola postępu działań; wykonywane przez każdego pracownika merytorycznego zgodnie z określonym schematem; poddawane analizie przez dyrektora, który na jej podstawie dokonuje korekt w aktualnym planie rocznym;
3. **sprawozdanie roczne** – sporządzane na podstawie sprawozdań pracowniczych, poddawane analizie przez dyrektora, który na jej podstawie planuje działania na rok kolejny, z uwzględnieniem planów strategicznych;
4. **karty działań priorytetowych** – sporządzane przez pracowników odpowiedzialnych za realizację działań priorytetowych wskazanych w planie pracy; analizowane i oceniane przez dyrektora Muzeum.

Monitorowanie realizacji planu finansowego odbywa się poprzez system comiesięcznych raportów przedstawianych przez główną księgową Muzeum.

Monitorowania realizacji planu dokonuje dyrektor Muzeum, który w sytuacji wyjątkowej może delegować część swoich uprawnień osobie wskazanej w tym celu.

## 4. POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W MUZEUM

Celem dokumentu jest określenie:

- listy głównych celów dotyczących zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami Muzeum oraz charakterem usług przez niego świadczonych;
- struktury zarządzania ryzykiem, w tym danych o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za ryzyko;
- sposobu praktycznego zarządzania ryzykiem;
- roli i zadań pracowników i kierownictwa, w tym dyrektora oraz kierowników.

### Zakres polityki zarządzania ryzykiem

Zakres polityki zarządzania ryzykiem stanowi podstawę realizacji celów Muzeum w oparciu o następujące wartości:

- A. wizję,
- B. kulturę,
- C. odpowiedzialność,
- D. najlepszą praktykę,
- E. procesy,
- F. oraz szkolenia.

#### Ad. A. Wizja

Muzeum identyfikuje i dokonuje pomiaru ryzyka, na które jest narażone. Zapewnia również kontrolę ryzyka w celu maksymalizacji jakości świadczonych usług i utrzymania swojej reputacji. Proces ten umożliwia, świadome i oparte na aktywnym zarządzaniu ryzykiem, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, z którymi wiąże się pewne ryzyko.

#### Ad. B. Kultura

Muzeum rozumie wartość płynącą z przyjęcia kultury zarządzania ryzykiem.

W rezultacie:

- oficjalnie tworzy role i zadania dla pracowników, którzy będą prowadzić, nadzorować i koordynować działania z zakresu zarządzania ryzykiem w Muzeum;
- wyznacza pracownika odpowiedzialnego za promocję zarządzania ryzykiem i opracowanie rocznego raportu dotyczącego działań podjętych w Muzeum z zakresu zarządzania ryzykiem;

- wdraża i monitoruje plany zarządzania ryzykiem w Muzeum na poziomie operacyjnym i strategicznym;
- tworzy stały program oceny ryzyka, którego wyniki są wprowadzane do procesu planowania działalności Muzeum na każdym poziomie;
- zapewnia środki konieczne do finansowania inicjatyw i projektów z zakresu zarządzania ryzykiem w organizacji;
- zachęca wszystkie działy i pracowników do opracowania i utrzymania etyki zarządzania ryzykiem oraz raportowania istotnych kwestii.

#### **Ad. C. Odpowiedzialność**

Dyrektor Muzeum odpowiada za:

- uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem oraz jej przegląd;
- uzgodnienie i monitorowanie działań związanych z okresowymi i rocznymi raportami dotyczącymi zarządzania ryzykiem;
- opracowanie i przedłożenie na polecenie Organizatora rocznego raportu z kontroli nad procesem zarządzania ryzykiem związanego z działaniami z zakresu zarządzania ryzykiem w Muzeum;
- przedłożenie Organizatorowi oświadczenia o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w roku poprzedzającym jego złożenie;
- weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym, na które Muzeum jest narażone;
- uzgodnienie zakresu zadań, obowiązków i programu działań grupy ds. zarządzania ryzykiem w organizacji (powoływana okresowo na polecenie dyrektora);
- uzgodnienie zasobów udostępnianych w związku z zarządzaniem ryzykiem;
- wyznaczenie pracowników do grupy ds. zarządzania ryzykiem.

Wyznaczony do administrowania procesem kontroli zarządczej pracownik odpowiada za:

- nadzorowanie funkcji zarządzania ryzykiem;
- doradztwo dotyczące grupy ds. zarządzania ryzykiem oraz doradztwo dotyczące adekwatności dostępnych zasobów;
- informowanie o postępach prac związanych z zarządzaniem ryzykiem;
- przedkładanie okresowych raportów dyrektorowi w kwestii działań dotyczących zarządzania ryzykiem w Muzeum;
- przedkładanie rocznego raportu Muzeum w kwestii działań dotyczących zarządzania ryzykiem w Muzeum;

Kierownicy działów odpowiadają za:

- identyfikację, ocenę, redukcję i składanie raportów dotyczących ryzyka przy wykorzystaniu oceny ryzyka;
- określenie implikacji/wymogów dotyczących zasobów związanych z oceną ryzyka;
- zapewnienie zgodności działań z zakresem polityki zarządzania ryzykiem;
- współpracę i utrzymywanie kontaktów z grupą ds. zarządzania ryzykiem przy wykonywaniu czynności dotyczących zarządzania ryzykiem;
- zapewnienie, by pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów włączania problemów do formalnych procesów;
- identyfikację potrzeb szkoleniowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

Pracownicy:

- są świadomi występującego ryzyka i potrzeby rozpatrzenia ryzyka w formalnych procesach.

#### **Ad. D. Najlepsza praktyka**

Analiza ryzyka na poziomie strategicznym oraz/lub operacyjnym obejmuje następujące osiem etapów zarządzania ryzykiem:

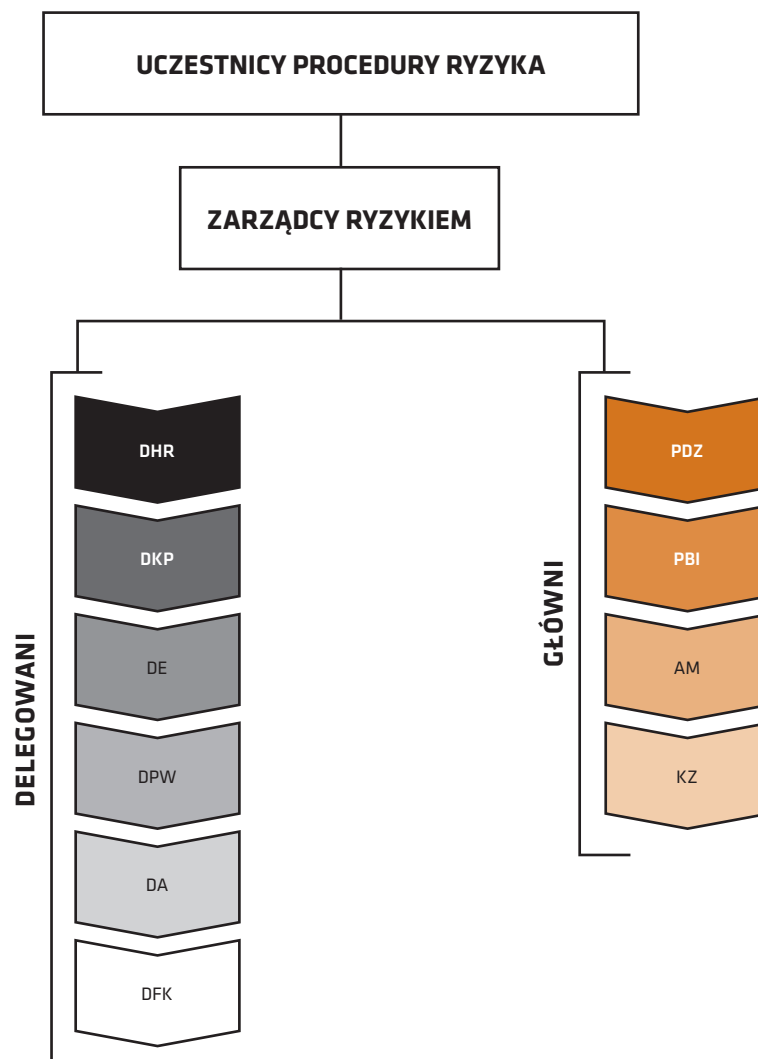
- identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na cele związane ze świadczonymi usługami lub prowadzoną działalnością, za pomocą kategorii ryzyka określonych przez Muzeum;
- analizę i uszeregowanie ryzyka według oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- identyfikację i ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- analizę i ocenę pozostałego ryzyka według oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- hierarchizację ryzyka;
- określenie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem, tolerancji ryzyka, likwidacji lub przeniesienia ryzyka; w tym celu należy uwzględnić skutki działań dla dostępnych zasobów;
- określenie pracowników odpowiedzialnych za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania;
- monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.



**Ad. E. Proces**

Administracja procesami zarządzania ryzykiem wymaga prowadzenia zapisów i procedur, dokumentowania podejmowanych decyzji i zachowania wyraźnych ścieżek kontrolnych, co umożliwi zapewnienie właściwej staranności, przejrzystości i rozliczalności.

Muzeum realizuje standardowy proces rejestrowania i archiwizacji informacji dotyczących zarządzania ryzykiem. Proces ten podlega okresowemu przeglądowi, który zapewnia jego stosowność.

PROCEDURA RYZYKA

**Ad. F. Szkolenie**

Dyrektor Muzeum uznaje, iż sukces jej polityki zarządzania ryzykiem zależy od pozytywnej reakcji pracowników odpowiedzialnych za jej codzienne wdrażanie. Dba zatem, by pracownicy przechodzili okresowe szkolenia, otrzymywali wsparcie i porady dotyczące zarządzania ryzykiem.

**Ryzyko projektu (działania priorytetowego)**

Dla każdego istotnego projektu realizowanego przez Muzeum prowadzony jest rejestr ryzyka projektu, chyba że dyrektor zdecyduje inaczej. Rejestr ryzyka dokumentuje zidentyfikowane ryzyka, które mogą faktycznie wystąpić, zawiera szczegółowe dane dotyczące ryzyka oraz informacje o punktach kontrolnych związanych z każdym projektem.

Dyrektor może wymagać, by kierownicy podpisywali coroczną deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Deklaracja ta umożliwi Dyrektorowi podpisanie „Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej”. Oświadczenie to można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy wdrożono plan zarządzania ryzykiem, który funkcjonował przez cały rok.

Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem:

Deklaracja złożona przez: .....  
odpowiedzialnego/ą za: .....  
(obszar odpowiedzialności)

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż:

- 1) wraz z podległymi mi pracownikami przestrzegamy polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
- 2) monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
- 3) niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń pokontrolnych;
- 4) podlegający mi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem;  
oraz
- 5) podlegający mi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania o nowym ryzyku oraz/  
lub istotnych kwestiach.

Podpisano .....

## 5. IDENTYFIKACJA RYZYKA

Dyrektor Muzeum wyznacza jednego z pracowników do kierowania i nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem. Za promocję i koordynację działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem odpowiada dyrektor Muzeum.

Identyfikacja ryzyka w Muzeum następuje w oparciu o stanowiskowe arkusze ryzyk, katalog ryzyk opracowany na podstawie kwestionariuszy oraz „burzy mózgów” pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w Muzeum.

IDENTYFIKACJA RYZYK						
Lp.	Obszar	Opis obszaru działalności oraz zidentyfikowana ilość ryzyk w obszarze / scenariusz zagrożeń	Zidentyfikowane ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia P	Wpływ ryzyka na realizację zadania W	Istotność ryzyka / 5x6 /

ARKUSZ ZGŁOSZENIA RYZYKA			
Nazwa komórki organizacyjnej:			
Imię, nazwisko, stanowisko osoby zgłaszającej:			
Działanie, w jakim występuje ryzyko:			
Zagrożony cel:			
Ryzyko	Czynnik ryzyka (przyczyny):	Prawdopodobieństwo wystąpienia (skala 1-4):	Poziom skutków (skala 1-4):

.....  
(data, podpis osoby zgłaszającej)

.....  
(data, podpis osoby przyjmującej)

Wprowadzono do rejestru ryzyka

.....  
(data wprowadzenia, nr z rejestru)

Podjęte działania .....

Efekty .....

.....  
(data i podpis właściciela ryzyka)

**Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**

Punktacja	1	2	3	4
Opis	rzadkie	mało prawdopodobne	prawdopodobne	prawie pewne
Prawdopodobieństwo procentowe	0-20%	21-40%	41-80%	81-100%

**Tabela punktowa oddziaływania ryzyka**

Punktacja	Opis	Kryteria			
		finansowe	organizacyjne	ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	reputacja
4	poważne	strata finansowa > 100 000 PLN	brak realizacji kluczowego celu	poważne obrażenia	pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	średnie	strata finansowa 10 000 PLN < 100 000 PLN	zakłócenia w działalności	pewne obrażenia	pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	małe	strata finansowa 100 PLN < 1 000 PLN	niewielkie zakłócenia w działalności	niewielkie obrażenia	ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	nieznaczące	mała strata finansowa < 100 PLN	krótkotrwałe zakłócenia w działalności	niewielkie obrażenia	ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

### Identyfikacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych i operacyjnych.

#### Kategorie ryzyka strategicznego

- Polityczne – związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych.
- Ekonomiczne – mające wpływ na zdolność Muzeum do realizacji zobowiązań finansowych. Ryzyko to obejmuje czynniki takie jak wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej.
- Społeczne – dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych, społeczno-gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania.
- Technologiczne – związane ze zdolnością Muzeum do nadążenia za tempem/skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii, by sprostać zmianom popytu. Ryzyko to może obejmować oddziaływanie wewnętrznych niepowodzeń technologicznych na zdolność Muzeum do realizacji jego celów.
- Legislacyjne – związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub europejskim.
- Środowiskowe – dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów Muzeum.

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko:
<b>RYZYKO STRATEGICZNE</b>		
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzależnienie od decyzji organizatora</li> <li>• Ingerencja polityczna w działalność Muzeum</li> <li>• Poprawność polityczna</li> <li>• Brak polityki strategicznej (długofalowej) względem Muzeum</li> <li>• Brak polityki kulturalnej miasta</li> <li>• Brak integracji podejmowanych przez organizatora i inne instytucje działań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działalności podstawowej</li> <li>• Wzrost oferty świadczonych usług</li> <li>• Wywiązywanie się z celów statutowych</li> <li>• Realizacja strategii własnej Muzeum</li> </ul>

Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kryzys ekonomiczny kraju</li> <li>• Zadłużenie gminy</li> <li>• Niski poziom dotacji niepokrywający potrzeb</li> <li>• Zmiany w systemie przelewania dotacji</li> <li>• Brak ubezpieczenia zbiorów</li> <li>• Błędnie podejmowane decyzje</li> <li>• Złe planowanie finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działalności podstawowej</li> <li>• Wzrost oferty świadczonych usług</li> <li>• Wywiązywanie się z celów statutowych</li> <li>• Realizacja strategii własnej Muzeum</li> <li>• Przestrzeganie dyscypliny budżetowej</li> <li>• Wdrożenie kontroli zarządczej</li> </ul>
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiednich magazynów spełniających podstawowe wymagania ustawowe</li> <li>• Brak akceptacji działań Muzeum</li> <li>• Ograniczona oferta, niski poziom świadczonych usług</li> <li>• Brak wykorzystania potencjału i możliwości pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działalności podstawowej</li> <li>• Wzrost oferty świadczonych usług</li> <li>• Wywiązywanie się z celów statutowych</li> <li>• Realizacja strategii własnej Muzeum</li> <li>• Budowa pozytywnego wizerunku instytucji</li> </ul>
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiednich magazynów spełniających podstawowe wymagania ustawowe</li> <li>• Niski poziom oferty</li> <li>• Brak możliwości rozwoju</li> <li>• Brak odpowiedniej kadry, braki kompetencji pracowników</li> <li>• Szybkie zmiany technologiczne</li> <li>• Nietrwałość proponowanych rozwiązań technologicznych</li> <li>• Brak zintegrowanej sieci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działalności podstawowej</li> <li>• Wzrost oferty świadczonych usług</li> <li>• Wywiązywanie się z celów statutowych</li> <li>• Realizacja strategii własnej Muzeum</li> </ul>
Legislacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wadliwa prawna podstawa działania</li> <li>• Brak dostosowania obowiązujących procedur i regulaminów do aktualnych przepisów</li> <li>• Częste zmiany w obowiązującym prawie</li> <li>• Konieczność angażowania pracowników merytorycznych do ich wdrożenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wywiązywanie się z celów statutowych</li> <li>• Realizacja strategii własnej Muzeum</li> <li>• Poprawność funkcjonowania</li> <li>• Przejrzystość działalności</li> <li>• Przestrzeganie dyscypliny budżetowej</li> <li>• Wdrożenie kontroli zarządczej</li> </ul>
Środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niegospodarność mieniem Muzeum</li> <li>• Nieprzestrzeganie przepisów i procedur</li> <li>• Brak dbałości o przestrzeganie obowiązujących przepisów</li> <li>• Brak dbałości o jak najlepsze i gospodarne realizacje oferty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wywiązywanie się z działalności statutowej</li> <li>• Poprawność funkcjonowania</li> <li>• Działania na korzyść środowiska</li> <li>• Przestrzeganie procedur i instrukcji</li> <li>• Integracja z działaniami miejskimi i zewnętrznymi</li> </ul>



### Kategorie ryzyka operacyjnego

- Finansowe – związane z planowaniem finansowym i kontrolą.
- Prawne – dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa.
- Zawodowe – związane z charakterem zawodu muzealnika.
- Fizyczne – dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób.
- Umowne – dotyczące zawieranych przez Muzeum umów.
- Technologiczne – dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności.
- Środowiskowe – dotyczące energooszczędności bieżącej działalności.

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko:
<b>RYZYSKO OPERACYJNE</b>		
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieprzestrzeganie dyscypliny budżetowej</li> <li>• Wadliwie skonstruowany budżet</li> <li>• Brak wewnętrznej kontroli finansowej</li> <li>• Brak stałego monitoringu realizacji budżetu</li> <li>• Nieterminowe przelewanie dotacji</li> <li>• Niewypracowanie założonych wpływów własnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja planu merytorycznego</li> <li>• Poziom jakości oferty</li> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> </ul>
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak monitoringu obowiązujących ustaw i przepisów</li> <li>• Brak reakcji na zmiany w prawie</li> <li>• Brak opracowania i wdrożenia zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> </ul>

Zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak kompetentnych pracowników</li> <li>• Brak możliwości szkolenia i zwiększania kompetencji personelu</li> <li>• Brak inicjatywy ze strony pracowników</li> <li>• Niski poziom merytoryczny oferty</li> <li>• Wadliwe funkcjonowanie standardów kontroli zarządczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> <li>• Poziom jakości oferty</li> <li>• Realizacja planu merytorycznego</li> </ul>
Fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak wdrożonych procedur i instrukcji</li> <li>• Brak szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych</li> <li>• Brak odpowiedniego systemu zabezpieczeń</li> <li>• Brak odpowiednich magazynów spełniających normy narzucone prawem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> <li>• Zabezpieczenie bezpieczeństwa świadczonych usług</li> <li>• Zabezpieczenie bezpieczeństwa pracowników</li> <li>• Zabezpieczenie bezpieczeństwa zbiorów</li> </ul>
Umowne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niestosowanie procedur związanych z PZP</li> <li>• Wadliwe wdrożenie procedur</li> <li>• Niestaranność stosowania procedur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> </ul>
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiedniego systemu oraz procedur archiwizacyjnych</li> <li>• Brak zabezpieczenia programowego</li> <li>• Niepoprawne wdrożenie systemów informatycznych</li> <li>• Niedostosowanie systemów informatycznych do rzeczywistych potrzeb</li> <li>• Brak odpowiedniego sprzętu do świadczonej działalności</li> <li>• Awaryjność sprzętu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja podstawowych zadań statutowych</li> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> </ul>
Środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak odpowiednich procedur i instrukcji</li> <li>• Brak możliwości zastosowania odpowiednich rozwiązań</li> <li>• Niechęć pracowników</li> <li>• Brak jasnych wytycznych ze strony pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieżące funkcjonowanie instytucji</li> <li>• Realizacja standardów kontroli zarządczej</li> <li>• Rozwój instytucji</li> <li>• Dostosowanie się do obowiązujących standardów</li> <li>• Kreowanie pozytywnego wizerunku Muzeum</li> </ul>

### Ogólny katalog ryzyk Muzeum

Katalog ryzyk budowany jest za pomocą:

- „burzy mózgów”;
- kwestionariuszy;
- oraz posiadanego doświadczenia i prognoz na przyszłość.

Numer ryzyka	Identyfikacja ryzyka / wskaźnik	Przyczyny wystąpienia	Skutki	Proponowane mechanizm kontrolne
<b>POTENCJAŁ I MOŻLIWOŚCI ORGANIZACJI</b>				
MM.R.1	Nieobsadzone główne stanowiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wskazanego zastępcy dyrektora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagrożenie dla ciągłości zarządzania i polityki administracyjno-finansowej</li> <li>• brak jednolitego stanowiska zewnętrznego</li> <li>• trudności administracyjne</li> <li>• słabość procesu zarządczego</li> <li>• przeciążenie zarządcze</li> <li>• dezinformacja zewnętrzna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała delegacja uprawnieniowo-zadaniowa dla wskazanego pracownika</li> </ul>
MM.R.2	Duży wskaźnik zachorowalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• długi okres zimowy (grypa)</li> <li>• częste i regularne wyjazdy do Afryki</li> <li>• epidemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywny wpływ na stan prac wynikający z realizacji planu merytorycznego</li> <li>• zakłócenia ciągłości pracy</li> <li>• przeciążenie obowiązkami innych pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie podstawowych zasad higieny</li> <li>• zapewnienie maksymalnie komfortowych warunków pracy</li> <li>• stosowanie profilaktyki</li> </ul>
MM.R.3	Duży odsetek długotrwałych zwolnień lekarskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zróżnicowanie wiekowe kadry – duży odsetek młodych kobiet mężatek</li> <li>• stan zdrowia pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywny wpływ na stan prac wynikający z realizacji planu merytorycznego</li> <li>• zakłócenia ciągłości pracy</li> <li>• przeciążenie obowiązkami innych pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baza pracowników współpracujących, którzy mogą zastąpić ewentualne wakaty</li> <li>• odpowiednio funkcjonujący system zastępstw</li> </ul>
MM.R.4	Niska motywacja i morale personelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak systemu motywacyjnego</li> <li>• brak osobowości charyzmatycznej</li> <li>• niskie płace i brak premii motywacyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak lojalności względem organizacji</li> <li>• wpływ na poziom realizacji planu merytorycznego i jakość codziennej działalności</li> <li>• niski poziom poparcia społecznego</li> <li>• osłabienie wizerunku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• system motywacji finansowych</li> <li>• dbałość kadry kierowniczej o sprawy pracownicze</li> </ul>

MM.R.5	Zbyt niski poziom zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzależnienie zatrudnienia nowych pracowników od przyznanego budżetu</li> <li>• niewystarczający budżet</li> <li>• brak rzeczywistego odzwierciedlenia statutu i regulaminu organizacyjnego w schemacie organizacyjnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeciążenie pracowników,</li> <li>• niedoskonałość wykonywanej pracy</li> <li>• zniechęcenie, brak możliwości rozwojowych</li> <li>• niemożność wykonywania działań statutowych</li> <li>• przeciążenie pracowników</li> <li>• niewywiązywanie się ze swoich obowiązków przez pracowników</li> <li>• nierzetelność wykonywanych zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała weryfikacja zakresów czynności</li> <li>• sprawnie działający system zastępstw</li> <li>• maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników</li> <li>• stały monitoring systemu zarządzania</li> <li>• stała analiza systemu sprawozdawczego</li> </ul>
MM.R.6	Brak możliwości zatrudnienia pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczony budżet</li> <li>• brak stałej siedziby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak możliwości rozwoju</li> <li>• przeciążenie pracą zatrudnionych pracowników</li> <li>• zbyt duża rozpiętość zakresów czynności</li> <li>• brak specjalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała weryfikacja zakresów czynności</li> <li>• sprawnie działający system zastępstw</li> <li>• maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników</li> <li>• stały monitoring systemu zarządzania</li> <li>• stała analiza systemu sprawozdawczego</li> </ul>
MM.R.7	Wysoka rotacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieodpowiednie warunki pracy</li> <li>• niekonkurencyjne warunki zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak możliwości stworzenia wykształconej, odpowiedzialnej i solidnej kadry</li> <li>• brak odpowiedzialności za wykonywaną pracę</li> <li>• konieczność ponownego wdrażania pracowników</li> <li>• konieczność wyprowadzania nieuregulowanych spraw przez poprzedników</li> <li>• przerzucanie spraw ważnych na inne osoby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie systemu motywacyjnego</li> <li>• podniesienie prestiżu naukowego instytucji</li> <li>• dbałość o interesy pracowników</li> <li>• zapewnienie jak najbardziej komfortowych warunków pracy</li> </ul>
MM.R.8	Niestaranność personelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak motywacji do pracy</li> <li>• brak systemu szkoleń</li> <li>• brak systemu kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak kompletności dokumentacyjnej – złej jakości gromadzona dokumentacja</li> <li>• braki dokumentacyjne</li> <li>• zła prasa</li> <li>• spadek frekwencji odwiedzin</li> <li>• spadek zaufania społecznego</li> <li>• niekorzystne skutki finansowe</li> <li>• problemy organizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie systemu motywacyjnego</li> <li>• stworzenie systemu szkoleń</li> <li>• stworzenie systemu kontroli</li> <li>• weryfikacja zakresów czynności</li> <li>• stała analiza zaistniałych przypadków</li> </ul>

MM.R.9	Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zaangażowania i inicjatywy pracowników</li> <li>• brak motywacji ze strony pracodawcy</li> <li>• brak ciągłości zatrudnienia na kluczowych stanowiskach</li> <li>• brak specjalizacji wykonywanych czynności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niezgodność dokumentacji z obowiązującymi standardami</li> <li>• produkty oferowane niespełniające norm</li> <li>• obniżenie jakości oferty</li> <li>• błędy formalne związane z wykonywaną działalnością: muzealną, edukacyjną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie systemu motywacyjnego</li> <li>• stworzenie systemu szkoleń</li> <li>• stworzenie systemu kontroli</li> <li>• weryfikacja zakresów czynności</li> <li>• stała analiza zaistniałych przypadków</li> </ul>
MM.R.10	Słaby program szkoleń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak motywacji ze strony pracodawcy</li> <li>• brak zaangażowania pracowników</li> <li>• brak potrzeby szkoleń</li> <li>• niechęć pracowników do udziału w szkoleniach</li> <li>• niechęć dyrektora do organizacji szkoleń wewnętrznych</li> <li>• brak programu szkoleń</li> <li>• niski budżet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personel nieodpowiednio wykwalifikowany</li> <li>• niski poziom kompetencji</li> <li>• niska skuteczność wdrożeniowa</li> <li>• pracownicy popełniający dużą ilość błędów, stosujący nieodpowiednie procedury niezgodne z obowiązującymi przepisami i prawem</li> <li>• brak sprawnego mechanizmu organizacyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie stałego systemu szkoleń wewnętrznych</li> <li>• monitoring oferty zewnętrznej szkoleń</li> <li>• stworzenie systemu motywacji szkoleniowej dla pracowników</li> </ul>
MM.R.11	Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzestrzeganie przepisów bhp</li> <li>• niskie zaangażowanie pracodawcy w polepszenie jakości standardów pracy</li> <li>• brak działań ze strony organizatora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zgodności obowiązujących norm i przepisów ze stanem faktycznym</li> <li>• praca w pomieszczeniach niedopuszczonych przez straż pożarną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring sytuacji</li> <li>• monitorowanie u organizatora</li> <li>• wprowadzenie wszelkich możliwych zmian w tym zakresie</li> </ul>
MM.R.12	Regularne niedotrzymywanie terminów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzależnienie od zmiennej polityki organizatora</li> <li>• niesumienność pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opóźnienia w realizacji planu merytoryczno-finansowego</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• problem z harmonogramem prac</li> <li>• kary finansowe</li> <li>• spadek zaufania społecznego</li> <li>• spadek ilości odbiorców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring działań</li> <li>• system kontroli wewnętrznych</li> <li>• stały kontakt z organizatorem</li> </ul>

MM.R.13	Zbyt mały budżet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczone możliwości finansowe organizatora</li> <li>• wysokie zadłużenie miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak realizacji zamierzonych celów</li> <li>• ograniczenie oferty projektowej</li> <li>• spadek jakości usług</li> <li>• spadek frekwencji</li> <li>• brak zmian ekspozycyjnych</li> <li>• brak rozwoju naukowego</li> <li>• przeciążenie pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring wydatków pod kątem zasadności</li> <li>• odpowiedni dobór działań priorytetowych</li> </ul>
MM.R.14	Rosnące wymagania płacowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niskie płace w porównaniu do innych sektorów</li> <li>• wzrost obowiązków = wzrost wymagań</li> <li>• rosnące ceny i podatki</li> <li>• zwiększenie zakresu obowiązków/ podnoszenie kwalifikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak możliwości zatrudniania nowych pracowników</li> <li>• ograniczenia w działalności merytorycznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania ukierunkowane na zwiększenie budżetu w zakresie wynagrodzeń</li> <li>• stworzenie systemu motywacji i ekwiwalentów płacowych w postaci możliwości zdobywania dodatkowych umiejętności</li> <li>• wspieranie działalności naukowej pracowników</li> </ul>
MM.R.15	Brak zaangażowania w pracę organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak utożsamienia z instytucją – opinia o instytucji to opinia o mnie</li> <li>• nadmierny indywidualizm</li> <li>• brak motywacji</li> <li>• niskie płace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska jakość wykonywanej pracy</li> <li>• brak reakcji na sygnały zewnętrzne</li> <li>• nadmierne utożsamienie z zakresem obowiązków</li> <li>• brak solidarności</li> <li>• obwinianie innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system motywacji</li> <li>• system kontroli</li> <li>• stały monitoring realizacji działań strategicznych i priorytetowych</li> </ul>
MM.R.16	Niedopracowane procesy zarządcze lub niewykwalifikowana kadra kierownicza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak usankcjonowanych procesów</li> <li>• brak egzekwowania przestrzegania przepisów</li> <li>• brak odpowiednich do zmian organizacyjnych procedur</li> <li>• niedoinformowanie pracowników</li> <li>• brak procesów wdrożeniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niezrozumieniem procesu zarządzania</li> <li>• spadek morale</li> <li>• wadliwość działania mechanizmu zarządczego</li> <li>• nierealizowanie planów merytoryczno-finansowych</li> <li>• błędnie podejmowane decyzje</li> <li>• brak audytu wewnętrznego</li> <li>• brak wyciągania wniosków</li> <li>• chaos informacyjny</li> <li>• niezrozumienie procesu kontroli zarządczej</li> <li>• ogólne niezrozumienie procedur</li> <li>• nieumiejętne wypełnianie ankiet, druków, arkuszy i kwestionariuszy kontrolnych,</li> <li>• zła organizacja pracy całego Muzeum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała weryfikacja procesów zarządczych</li> <li>• system kontroli</li> <li>• dostosowanie procesów zarządczych do struktury organizacyjnej</li> <li>• stworzenie klarownego systemu procedur</li> <li>• konsekwentne wdrożenie procedur – system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• opracowanie materiałów na potrzeby pracowników</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> <li>• stała analiza zachodzących procesów pod kątem ich doskonalenia i usuwania błędnych mechanizmów</li> </ul>

MM.R.17	Identyfikacja problemów w ramach oceny pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania procedurą oceny pracowników</li> <li>• niechęć do procedur audytu</li> <li>• brak procedur ewaluacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozostawanie w stanie niewiedzy organizacyjnej</li> <li>• brak rozwoju organizacyjnego</li> <li>• niezadowolenie pracowników związane z systemem zarządzania i nagradzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie karty oceny pracownika</li> <li>• analiza danych pozyskanych na podstawie oceny pracowników</li> <li>• wdrożenie zmian w ramach procedur ewaluacyjnych</li> </ul>
MM.R.18	Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg/reklamacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewłaściwe wykonywanie obowiązków</li> <li>• niestaranność pracowników</li> <li>• brak procedur</li> <li>• brak szkoleń</li> <li>• brak nadzoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata zaufania społecznego</li> <li>• konsekwencje finansowe</li> <li>• spadek frekwencji odwiedzin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system kontroli wewnętrznych</li> <li>• weryfikacja poprawności działania systemu kontroli wewnętrznych</li> <li>• system prewencji</li> </ul>
MM.R.19	Informacje o naruszeniu zasad zachowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wypracowanych nawyków</li> <li>• brak otwartości względem innych pracowników</li> <li>• obawa przed konsekwencjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieporozumienia</li> <li>• brak zaufania</li> <li>• utrudnienia w płynności funkcjonowania instytucji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• stały monitoring procesu funkcjonowania instytucji</li> </ul>
MM.R.20	Informacje o naruszeniu procedur finansowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wypracowanych nawyków</li> <li>• brak otwartości względem innych pracowników</li> <li>• obawa przed konsekwencjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieporozumienia</li> <li>• brak zaufania</li> <li>• utrudnienia w płynności funkcjonowania instytucji</li> <li>• utrata wiarygodności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• stały monitoring procesu funkcjonowania instytucji</li> </ul>
MM.R.21	Informacje o naruszeniu ładu organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wypracowanych nawyków</li> <li>• brak otwartości względem innych pracowników</li> <li>• obawa przed konsekwencjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrudnienia w płynności funkcjonowania instytucji</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• trudność kontrolowania procesu zarządczego</li> <li>• zakłócenie procedur wdrożeniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• stały monitoring procesu funkcjonowania instytucji</li> </ul>

MM.R.22	Niska wydajność pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niechęć do angażowania się</li> <li>• brak pracy zespołowej</li> <li>• brak podziału pracy i odpowiedzialności</li> <li>• niskie płace</li> <li>• brak motywacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demotywacja</li> <li>• zakłócenie ładu organizacyjnego</li> <li>• utrata wizerunku instytucji</li> <li>• brak podstaw dla organizatora do zwiększenia budżetu</li> <li>• wzajemne pretensje pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system motywacji</li> <li>• system kontroli</li> <li>• stały monitoring realizacji działań strategicznych i priorytetowych</li> <li>• system kontroli wewnętrznych</li> <li>• działania ukierunkowane na zwiększenie budżetu w zakresie wynagrodzeń</li> <li>• stworzenie systemu motywacji i ekwiwalentów płacowych w postaci możliwości zdobywania dodatkowych umiejętności</li> <li>• działania w kierunku budowy zespołu</li> <li>• eliminacja niekorzystnych zjawisk w kontaktach interpersonalnych</li> </ul>
<b>WYNIKI ORGANIZACJI</b>				
MM.R.23	Słabe przygotowanie i planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nierozpoznanie wagi problemu (zadania) przez pracowników</li> <li>• brak szkoleń</li> <li>• brak potrzeby zmian – ulepszania</li> <li>• niemożność przeprowadzenia studiów porównawczych</li> <li>• brak wdrożenia najnowszych technik zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak korelacji pomiędzy poszczególnymi działaniami</li> <li>• powielanie procesu planowania</li> <li>• brak audytu</li> <li>• brak konsekwencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w szkoleniach z zakresu zarządzania</li> <li>• stałe doszkalanie kadry kierowniczej</li> <li>• stała analiza systemu planowania</li> </ul>
MM.R.24	Brak realizacji celów organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak świadomości istnienia celów</li> <li>• brak uwidaczniania celów przy planowaniu działalności</li> <li>• brak wskazania głównych celów organizacyjnych</li> <li>• nieznanomość ustawy muzealnej</li> <li>• nieznanomość statutu</li> <li>• brak planowania strategicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakłócenia w funkcjonowaniu instytucji</li> <li>• brak efektywności pracy</li> <li>• konieczność angażowania dyrektora w proces realizacji planu</li> <li>• brak świadomości współodpowiedzialności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• stała analiza realizacji celów</li> <li>• stała analiza sprawozdawcza</li> </ul>



MM.R.25	Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potrzeby analizy wydajności</li> <li>• pogodzenie się ze stanem rzeczywistym</li> <li>• brak procedur audytu</li> <li>• brak kontroli wydajności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak kontroli wydajności</li> <li>• brak reakcji i przeciwdziałania słabej wydajności</li> <li>• brak precyzyjnego podziału zadań</li> <li>• trudność w określeniu odpowiedzialności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system analizy wydajności</li> <li>• stały monitoring wydajności na podstawie wyznaczonych mierników</li> <li>• analiza sprawozdawczości</li> <li>• szybka reakcja na słabą wydajność – wdrożenie zmian</li> <li>• system motywacji</li> </ul>
MM.R.26	Brak wdrożonych standardów wydajności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak standardów</li> <li>• brak potrzeby posiadania standardów</li> <li>• nieumiejętność ich opracowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak norm w ocenie podejmowanych działań</li> <li>• brak motywacji do zwiększania wydajności</li> <li>• brak działań w zakresie zwiększenia wydajności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie standardów wydajności w kontekście działalności merytorycznej</li> <li>• system motywacji</li> <li>• system kontroli</li> <li>• system szkoleń i spotkań pracowniczych</li> </ul>
MM.R.27	Brak poprawy słabej wydajności lub niskich standardów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak standardów</li> <li>• brak potrzeby posiadania standardów</li> <li>• nieumiejętność opracowania standardów</li> <li>• brak potrzeby poprawy stanu rzeczywistego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak norm w ocenie podejmowanych działań</li> <li>• pozostawanie na poziomie dotychczasowych osiągnięć</li> <li>• zastój organizacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie standardów wydajności w kontekście działalności merytorycznej</li> <li>• system motywacji</li> <li>• system kontroli</li> <li>• system szkoleń i spotkań pracowniczych</li> </ul>
MM.R.28	Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania monitorowaniem realizacji planów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska jakość pracy</li> <li>• brak zaangażowania pracowników</li> <li>• utrata prestiżu instytucji</li> <li>• brak uporządkowania pracy</li> <li>• monitorowanie niedające wynaczników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa jakości monitoringu</li> <li>• konsekwencja stosowania monitoringu</li> <li>• system zebrań pracowniczych</li> <li>• system regularnej sprawozdawczości</li> <li>• karty działań priorytetowych</li> <li>• pomiary jakości i ilości</li> </ul>

MM.R.29	Słaba komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• złe pojęta rywalizacja</li> <li>• dążenie jednostek do supremacji</li> <li>• słaba struktura komunikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kłopoty w opracowaniu wspólnego systemu komunikowania się</li> <li>• brak płynnego przepływu informacji</li> <li>• spadek jakości pracy</li> <li>• spadek wiarygodności instytucji</li> <li>• nieprzekazanie informacji związanych z wykonywaną pracą – nieterminowe wykonywanie procedur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• szkolenia specjalistyczne z zakresu komunikacji interpersonalnej</li> <li>• analiza problemów pod kątem ich późniejszej eliminacji</li> <li>• wprowadzenie dodatkowych narzędzi komunikacji</li> </ul>
MM.R.30	Niejasne priorytety organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak jasności komunikacji</li> <li>• brak informacji</li> <li>• wadliwość struktur zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudność w wykonywaniu zadań szczególnie, gdy nawarstwiają się problemy</li> <li>• chaos organizacyjny</li> <li>• brak pozycjonowania zadań</li> <li>• spadek efektywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precyzyjność opracowania informacji przez kadrę kierowniczą</li> <li>• precyzyjność opracowania planu pracy oraz strategii rozwoju</li> <li>• udostępnienie odpowiedniej dokumentacji pracownikom wszystkich szczebli struktury organizacyjnej</li> </ul>
MM.R.31	Słabe planowanie organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potrzeby zmian</li> <li>• brak konsekwencji</li> <li>• częste zmiany decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak podziału pracy, a co się z tym wiąże trudność w określeniu odpowiedzialności</li> <li>• problemy organizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczenie działań priorytetowych</li> <li>• konsekwencja realizacji planów</li> <li>• analiza stanu w celu wyeliminowania błędów</li> <li>• intensyfikacja współpracy pomiędzy dyrektorem a kierownikami i pracownikami samodzielnymi</li> </ul>
MM.R.32	Brak wewnętrznego zaufania do organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmienna decyzyjność</li> <li>• faworyzowanie jednostek</li> <li>• brak poczucia tożsamości</li> <li>• brak poczucia wpływu na funkcjonowanie</li> <li>• słaba komunikacja wewnętrzna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak efektywności pracy</li> <li>• sabotowanie działań</li> <li>• słaba jakość podejmowanych działań</li> <li>• brak współdziałania z innymi pracownikami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie wszelkich możliwych działań w celu podniesienia zaufania</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• działania integracyjne</li> <li>• przejrzystość podejmowanych decyzji</li> </ul>

MM.R.33	Brak ze- wnętrznego zaufania do organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niesprawne procesy zarządcze</li> <li>• negatywna opinia odbiorców</li> <li>• niesolidność wykonywanej pracy</li> <li>• niestosowanie się do obowiązujących przepisów</li> <li>• działanie na szkodę organizatora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzmożone kontrole</li> <li>• ograniczenie wydatkowania</li> <li>• restrykcje finansowe w stosunku do pracowników</li> <li>• likwidacja Muzeum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie wszelkich możliwych działań w celu zwiększenia poziomu zaufania</li> <li>• przejrzystość procesu zarządczego</li> <li>• przejrzystość dokumentacji sprawozdawczej</li> <li>• dbałość o wizerunek zewnętrzny</li> </ul>
MM.R.34	Zła prasa / niekorzystne doniesienia medialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zła jakość projektów i imprez</li> <li>• brak informacji</li> <li>• zła wola pracowników</li> <li>• publikacja informacji z tzw. drugiej ręki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie wizerunku</li> <li>• utrata zaufania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dbałość o poziom oferty</li> <li>• stworzenie komórki odpowiedzialnej za promocję i kontakty z mediami</li> <li>• budowa pozytywnego wizerunku poprzez stałą informację medialną</li> </ul>
MM.R.35	Niekorzystne raporty zewnętrznych organów kontrolnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprzestrzeganie obowiązujących przepisów i procedur</li> <li>• brak procedur wewnętrznych</li> <li>• niewywiązywanie się pracownika z powierzonych mu obowiązków</li> <li>• zaniedbania</li> <li>• przekroczenia norm</li> <li>• niedopracowana dokumentacja</li> <li>• niepełna inwentaryzacja zbiorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie wizerunku instytucji</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• wzmożone kontrole</li> <li>• skutki finansowo-administracyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzupełnienie braków dokumentacyjnych</li> <li>• stworzenie i kontroling obowiązujących przepisów i procedur</li> <li>• kontrola wewnętrzna</li> <li>• karta oceny pracownika</li> </ul>
MM.R.36	Rosnący poziom złych wyników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak audytu</li> <li>• brak wdrożonych norm</li> <li>• brak wyciągania konsekwencji w razie niepowodzeń w organizacji projektów i imprez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osłabienie wizerunku instytucji</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• wzmożone kontrole</li> <li>• utrata zaufania do pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stała analiza wyników</li> <li>• opracowanie i drożenie zmian eliminujących złe wyniki</li> <li>• system motywacji</li> </ul>

MM.R.37	Brak planowania ciągłości działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potrzeby planowania strategicznego</li> <li>• wadliwe procedury zarządcze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chaos organizacyjny</li> <li>• dorywczość podejmowanych działań</li> <li>• brak wyznaczników działalności</li> <li>• brak rozwoju</li> <li>• brak perspektywy zarządczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualizacja i monitoring efektów planowania strategicznego</li> <li>• usprawnienie procesów zarządczych</li> </ul>
MM.R.38	Wysoki stopień uzależnienia od zewnętrznych organizacji partnerskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podporządkowanie się w strukturach miejskich organizatorowi</li> <li>• wpływ na realizację planu</li> <li>• zmienność decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chaos w realizacji planów</li> <li>• przeciążenie pracowników</li> <li>• zakłócenia w sprawnym funkcjonowaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie wszelkich możliwych działań przeciwdziałających negatywnym wpływom zewnętrznym</li> <li>• stały kontakt</li> </ul>
<b>KWESTIE PRAWNE</b>				
MM.R.39	Informacje o działaniach niezgodnych z prawem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak cierpliwości w kontaktach z instytucjami zewnętrznymi</li> <li>• brak konsekwencji działania</li> <li>• brak współpracy organizacji zewnętrznych</li> <li>• brak identyfikacji zmian w prawie</li> <li>• brak monitorowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• statut Muzeum niezgodny z aktualnie obowiązującymi przepisami</li> <li>• brak podstaw działania</li> <li>• utrata wiarygodności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały nadzór prawny nad podejmowanymi decyzjami</li> <li>• stały monitoring prawny</li> </ul>
MM.R.40	Informacje o niezgodności z przepisami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania ze strony kierowników i osób odpowiedzialnych</li> <li>• brak wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedostosowana do przepisów dokumentacja</li> <li>• uchybienia prawne</li> <li>• negatywny audyt zewnętrzny</li> <li>• obniżone morale pracowników</li> <li>• wzajemne pretensje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w szkoleniach</li> <li>• stały monitoring przepisów</li> <li>• wdrożenie zmian</li> </ul>
MM.R.41	Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania ze strony kierowników i osób odpowiedzialnych</li> <li>• brak wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedostosowanie do obowiązujących przepisów</li> <li>• uchybienia prawne</li> <li>• negatywny audyt zewnętrzny</li> <li>• restrykcje prawno-finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring prawny</li> <li>• udział w szkoleniach</li> </ul>
MM.R.42	Niezachowanie staranności / zaniedbania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak motywacji</li> <li>• brak audytu</li> <li>• brak wyciągania konsekwencji</li> <li>• zbyt duża swoboda działania</li> <li>• przeciążenie obowiązkami jednostki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata zaufania</li> <li>• negatywna opinia</li> <li>• skutki finansowe</li> <li>• utrata pozytywnego wizerunku instytucji</li> <li>• spadek frekwencji odwiedzin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring prowadzonych działań</li> <li>• system sprawozdawczości</li> <li>• system motywacji</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> </ul>

MM.R.43	Brak wyciągnięcia wniosków z pracy innych organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania ze strony pracodawcy i pracowników</li> <li>• słaba współpraca z innymi organizacjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak możliwości obserwacji</li> <li>• brak możliwości korzystania z doświadczeń</li> <li>• brak możliwości obniżenia ryzyka błędu</li> <li>• brak możliwości weryfikacji procedur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensyfikacja kontaktów zewnętrznych</li> <li>• wymiana doświadczeń</li> <li>• analiza strategii działań innych organizacji</li> <li>• udział w konferencjach</li> </ul>
MM.R.44	Występowanie „kultura obwiniania”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak dobrej komunikacji</li> <li>• niechęć pracowników przed rozwiązywaniem problemów</li> <li>• brak procedur rozwiązywania problemów personalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrudnienia w płynnej realizacji planu</li> <li>• wzajemna niechęć</li> <li>• brak zrozumienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do eliminacji negatywnych skutków „kultury obwiniania”</li> <li>• zapobieganie występowaniu „kultury obwiniania”</li> <li>• sprawność systemów komunikacji wewnętrznej</li> </ul>
MM.R.45	Niekorzystne umowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niechęć do zmian</li> <li>• podpisywanie umów „z przyzwyczajenia” do wykonawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoda finansowa</li> <li>• utrata wizerunku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kwerenda ofert</li> <li>• analiza ofert pod kątem skutków</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> </ul>
<b>KWESTIE FINANSOWE</b>				
MM.R.46	Zła sytuacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mały budżet</li> <li>• brak inicjatywy w pozyskiwaniu środków</li> <li>• brak wzrostu budżetu (np. o inflację)</li> <li>• nadmierne wydatki</li> <li>• brak kontroli nad systemem wydatkowania</li> <li>• działania organizatora ograniczające przyznaną dotację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczona działalność merytoryczna ze względu na wzrost cen oraz niemożliwość rozszerzenia oferty o nowe zadania</li> <li>• w przyszłości – zagrożenie w przypadku dużej inwestycji – niemożność uzyskania finansowania zewnętrznego przez wzgląd na dużą stratę finansową</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• skutki natury finansowo-administracyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost zaangażowania w pozyskiwanie środków zewnętrznych</li> <li>• wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków</li> <li>• dbałość o brak zmian finansowych w działaniach priorytetowych</li> <li>• ograniczenie ilości podejmowanych zmian budżetowych</li> </ul>
MM.R.47	Rosnąca liczba błędów rachunkowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niekompetencja pracownika</li> <li>• przeciążenie pracą – nadmierna eksploatacja</li> <li>• wprowadzenie w błąd przez inne czynniki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieprawidłowe sporządzenie deklaracji, sprawozdań</li> <li>• konieczność ich korygowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie działań dążących do maksymalnego ograniczenia możliwości wystąpienia</li> <li>• podnoszenie kompetencji pracowników</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> </ul>

MM.R.48	Niedostateczne i nadmierne wydatki budżetowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak sondażu rynku, analizy ofert</li> <li>• wykonywanie zleceń przez dyletantów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedostateczne wydatki budżetowe</li> <li>• zbyt duża oszczędność na materiałach</li> <li>• nadmierne wykorzystanie środków</li> <li>• wstrzymanie realizacji niektórych celów bądź problemy w ich realizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring budżetu</li> <li>• stały monitoring realizacji planów merytorycznych</li> <li>• analiza osiągniętych efektów</li> <li>• przeciwdziałanie ekstremom budżetowym</li> </ul>
MM.R.49	Zbyt mały budżet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska dotacja organizatora</li> <li>• brak zewnętrznych źródeł finansowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niemożność działania</li> <li>• ograniczona działalność merytoryczna ze względu na wzrost cen oraz niemożliwość rozszerzenia oferty o nowe zadania</li> <li>• negatywny wpływ na odbiór Muzeum na zewnątrz, tym bardziej, jeżeli dotyczy to imprez cyklicznych, które cieszyły się zainteresowaniem publiczności i mediów</li> <li>• wstrzymanie realizacji niektórych celów bądź problemy w ich realizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie wszelkich możliwych kroków w celu uzyskania maksymalnej kwoty dotacji</li> <li>• pozyskiwanie funduszy zewnętrznych</li> <li>• konsekwentna realizacja działań priorytetowych</li> </ul>
MM.R.50	Źle określony budżet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak kompetencji osoby odpowiedzialnej</li> <li>• brak właściwej reakcji na zmiany wprowadzone przez organizatora</li> <li>• brak wskazania działań priorytetowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problem z realizacją zaplanowanych celów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsultacje budżetu z osobami odpowiedzialnymi</li> <li>• wyznaczenie działań priorytetowych z precyzyjnie określonym budżetem</li> </ul>
MM.R.51	Niedostateczny przepływ środków pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieterminowe przelanie dotacji</li> <li>• zmniejszenie kwoty przelanej dotacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata płynności finansowej</li> <li>• zaległości w płatnościach</li> <li>• zatory płatnicze</li> <li>• naliczanie odsetek przez kontrahentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeciwdziałanie brakowi płynności finansowej</li> <li>• przestrzeganie dyscypliny budżetowej</li> <li>• stały monitoring sytuacji finansowej</li> </ul>
MM.R.52	Rosnące koszty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inflacja</li> <li>• wzrost jakości oferty – duże, skomplikowane projekty</li> <li>• brak inicjatywy poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mniejsza ilość realizowanych projektów</li> <li>• wstrzymanie realizacji niektórych celów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie wszelkich możliwych kroków w celu uzyskania maksymalnej kwoty dotacji</li> <li>• pozyskiwanie funduszy zewnętrznych</li> <li>• konsekwentna realizacja działań priorytetowych</li> </ul>

MM.R.53	Rodzaj szkody ubezpieczeniowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaniebdania z zakresu przechowywania zbiorów</li> <li>• brak bądź niedostateczność zabezpieczeń</li> <li>• nieprzestrzeganie przepisów</li> <li>• opieszałość zarządcza – brak monitów do organizatora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata zbiorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dbałość o stan zabezpieczenia i przechowywania zbiorów i mienia</li> <li>• wyznaczenie osoby pełnomocnika w celu stałego monitoringu i nadzoru</li> <li>• przestrzeganie procedur</li> </ul>
MM.R.54	Poziom nieubezpieczonych szkód	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opieszałość zarządcza</li> <li>• brak oceny sytuacji ubezpieczeniowej</li> <li>• brak środków na sfinansowanie ubezpieczenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata zbiorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dbałość o stan zabezpieczenia i przechowywania zbiorów i mienia</li> <li>• wyznaczenie osoby pełnomocnika w celu stałego monitoringu i nadzoru</li> <li>• przestrzeganie procedur</li> </ul>
<b>DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA</b>				
MM.R.55	Brak definicji ról i zadań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stary system rozdziału pracy – zakresy czynności niedostosowane do potrzeb stanowiskowych</li> <li>• brak informacji</li> <li>• brak omówienia szczególnych delegacji</li> <li>• brak zrozumienia ze strony pracodawcy, który w ramach wykonywania poleceń nie bierze pod uwagę zakresu czynności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chaos organizacyjny</li> <li>• problemy organizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza zakresów czynności i struktury organizacyjnej</li> <li>• opracowanie i wdrożenie zmian mających na celu optymalizację wykorzystania kompetencji i umiejętności pracowników</li> <li>• wskazanie zadań związanych z realizacją planu pracy</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> </ul>

MM.R.56	Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kumulacja ośrodków decyzyjnych w jednej osobie</li> <li>• brak podziału obowiązków i zadań</li> <li>• brak pewności siebie pracowników</li> <li>• absencja pracodawcy</li> <li>• brak planowania administracyjnego</li> <li>• wadliwość trybów i procedur</li> <li>• niestosowanie się pracowników do procedur</li> <li>• brak konsekwencji w sankcjonowaniu</li> <li>• niedoświadczenie pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• błędy w wykonywanej pracy, np. w przypadku postępowań przetargowych</li> <li>• przeniesienie odpowiedzialności na innych pracowników</li> <li>• brak wzajemnego zaufania</li> <li>• zakłócenia funkcjonowania struktury organizacyjnej</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• niedotrzymanie terminu zobowiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do wyeliminowania problemu</li> <li>• realizacja planu merytorycznego</li> <li>• stała kontrola realizacji planu</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> <li>• spotkania pracownicze</li> <li>• stały monitoring prowadzonej działalności</li> <li>• podział uprawnień – delegacje pracownicze</li> </ul>
MM.R.57	Brak zdefiniowanych procesów i procedur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieznanostwo przez pracowników dokumentów strategicznych</li> <li>• niechęć pracodawcy do szkoleń wewnętrznych</li> <li>• trudności wdrożeniowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieumiejętność podejmowania przez pracowników decyzji</li> <li>• utrudnienia w funkcjonowaniu instytucji</li> <li>• trudności adaptacyjne nowych pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzupełnienie i weryfikacja procedur</li> <li>• wdrożenie brakujących procedur</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• analiza porównawcza procedur obowiązujących z innymi instytucjami</li> </ul>
MM.R.58	Brak identyfikacji nieskuteczności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potrzeby identyfikacji, niemożność identyfikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niemożność wykonania zadania o podobnym profilu skutecznie</li> <li>• brak elementu wyciągnięcia wniosków</li> <li>• powtarzanie błędów</li> <li>• wzrost nieskuteczności</li> <li>• negatywny odbiór zewnętrzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring działalności</li> <li>• analiza sprawozdawczości wewnętrznej</li> <li>• identyfikacja miejsc wrażliwych</li> </ul>
MM.R.59	Brak planów rozwojowych / rozwój nieuwzględniony w procesie planowania organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania ze strony pracodawcy</li> <li>• poprzestanie na stanie osiągniętym</li> <li>• brak perspektyw rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niemożność uzyskania zwiększenia dotacji – brak podstaw</li> <li>• zbyt niski poziom dotacji i brak osiągnięcia założonych planów sprzedażowych</li> <li>• konieczność organizowania imprez obligatoryjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualizacja strategii rozwoju instytucji</li> <li>• elastyczność podejmowanych decyzji</li> <li>• stały monitoring prowadzonej działalności</li> <li>• system analiz i zmian wdrożeniowych</li> </ul>



MM.R.60	Zgłoszone luki w bezpieczeństwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wiary w możliwość zmiany przez pracodawcę</li> <li>• oczekiwanie na decyzje zewnętrzne</li> <li>• inercja pracowników</li> <li>• niewypełnianie obowiązków stanowiskowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagrożenie ppoż. i brak właściwego zabezpieczenia zbiorów w obecnej siedzibie</li> <li>• zagrożenie zniszczeniem lub kradzieżą zbiorów</li> <li>• praca w „niedostosowanych” budynkach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do aktywizacji pracowników we wskazanym zakresie</li> <li>• dążenie do wyeliminowania luk w bezpieczeństwie</li> <li>• wskazanie pracownika odpowiedzialnego za bezpieczeństwo</li> </ul>
MM.R.61	Obrażenia lub śmierć pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakt ze sprzętem elektrycznym i elementami ekspozycji mogącymi wyrządzić szkodę</li> <li>• brak systemu szkoleń</li> <li>• wadliwy system szkoleń</li> <li>• nieprzestrzeganie przepisów przez pracowników</li> <li>• zagraniczne ekspedycje naukowe do krajów zagrożonych konfliktami wewnętrznymi</li> <li>• praca w „niedostosowanych” budynkach</li> <li>• korzystanie z niebezpiecznych sprzętów</li> <li>• choroby</li> <li>• epidemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absencja pracownicza</li> <li>• obrażenia i śmierć pracowników w wyniku przebywania na terenach bezpośredniego zagrożenia</li> <li>• zakłócenie w funkcjonowaniu instytucji</li> <li>• konsekwencje finansowo-administracyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do minimalizacji zagrożenia</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych</li> </ul>
MM.R.62	Obrażenia lub śmierć klientów / innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca w „niedostosowanych” budynkach</li> <li>• pożar obiektu</li> <li>• niedopilnowanie przez pracowników</li> <li>• nieprzestrzeganie przepisów bhp</li> <li>• zastosowanie niebezpiecznych materiałów</li> <li>• brak zabezpieczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata zaufania</li> <li>• negatywna prasa</li> <li>• konsekwencje natury finansowo-administracyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie procedur</li> <li>• audyt wewnętrzny</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych</li> <li>• maksymalizacja zabezpieczenia instytucji pod kątem bezpieczeństwa klientów</li> <li>• ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej</li> </ul>

MM.R.63	Brak odpowiedniej eskalacji problemów w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracowników</li> <li>• lęk przed konsekwencjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak odpowiednio wczesnego reagowania na problem występujący w Muzeum</li> <li>• brak poprawy stanu ładu organizacyjnego</li> <li>• problemy w funkcjonowaniu struktury organizacyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowa potencjału zespołu i wzajemnego zaufania</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• spotkania integracyjne</li> <li>• analiza podejmowanych działań i ich skutków</li> <li>• otwartość pracodawcy</li> </ul>
MM.R.64	Obszary, w których konieczna jest pomoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potrzeby wskazania</li> <li>• strach przed postawą roszczeniową względem pracodawcy</li> <li>• zbytnia samodzielność i indywidualność pracowników</li> <li>• brak precyzyjnego określenia zadań i wytyczenia obszarów działania</li> <li>• niemożność wskazania takich obszarów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagrożenie terminowego rozliczania, składania deklaracji i sprawozdań</li> <li>• zagrożenie zastosowania błędnej procedury przetargowej</li> <li>• niewłaściwie funkcjonująca struktura organizacyjna</li> <li>• brak poprawy i rozwoju</li> <li>• wzajemne obwinianie pracowników</li> <li>• zagrożenie dla realizacji planów bądź ich wadliwe wykonanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bieżący monitoring pracy i postępów w realizacji planu merytorycznego i finansowego</li> <li>• analiza sprawności działania struktury organizacyjnej</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• budowa wzajemnego zaufania między pracownikami i pracodawcą</li> </ul>
MM.R.65	Brak utrzymania środków trwałych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak dotacji na właściwym poziomie</li> <li>• zmienność decyzji organizatora</li> <li>• zły szacunek zarządcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagrożenie stanu utrzymania w momencie braku dotacji z budżetu gminy</li> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• zła prasa</li> <li>• zagrożenie dla życia pracowników i klientów, problemy natury prawnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stały monitoring budżetu</li> <li>• wskazanie odpowiednich środków na utrzymanie</li> </ul>
MM.R.66	Utrzymywane zapasy i środki trwałe nieproporcjonalne do prowadzonej działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak decyzji organizatora</li> <li>• pozostawianie w stanie tymczasowości</li> <li>• opieszałość działania</li> <li>• brak inicjatywy ze strony Muzeum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudność realizacji planów rozwojowych</li> <li>• zagrożenie dla zbiorów i ludzi</li> <li>• niski poziom świadczonych usług</li> <li>• ograniczanie możliwości wdrażania nowych pomysłów i rozwiązań z zakresu nowoczesnego muzealnictwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowanie utrzymywanych zapasów i środków trwałych do prowadzonej działalności</li> <li>• stały monitoring potrzeb</li> <li>• wskazanie odpowiednich środków w budżecie</li> </ul>

MM.R.67	Wrażliwość polityczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zależność od budżetu miasta</li> <li>• bycie jednostką samorządową</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naciski ze strony ugrupowań politycznych/samorządowych zasiadających w Radzie Miasta</li> <li>• niewykonywanie podstawowych zadań Muzeum z powodu „ręcznego sterowania”</li> <li>• zmiana organu nadzorującego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeciwdziałanie naciskom politycznym</li> <li>• minimalizacja ingerencji politycznej w pracę instytucji</li> <li>• wykorzystanie w działaniach Rady Muzeum</li> </ul>
MM.R.68	Wymagany wysoki poziom poufności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zachowania tajemnicy służbowej</li> <li>• brak oznaczenia poufności informacji</li> <li>• przedostawanie się informacji do prasy</li> <li>• informowanie prasy o działaniach przez osoby nieupoważnione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata pozytywnego wizerunku</li> <li>• zerwanie umowy przez kontrahenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podnoszenie poziomu świadomości pracowników</li> <li>• szkolenia wewnętrzne</li> <li>• system spotkań pracowniczych</li> <li>• podział ról i zadań</li> <li>• system delegacji uprawnieniowo-zadaniowych</li> </ul>
MM.R.69	Niewłaściwa integracja procesów i systemów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak koordynatora</li> <li>• wadliwe zarządzanie</li> <li>• niechęć do nowoczesnych metod zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dezorganizacja pracy</li> <li>• wadliwie funkcjonująca struktura organizacyjna</li> <li>• brak efektywności pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazanie koordynatorów wdrażania zmian</li> <li>• analiza stanu faktycznego</li> <li>• identyfikacja miejsc wrażliwych i eliminacja zakłóceń funkcjonowania procesów</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych</li> </ul>
MM.R.70	Zajmowane miejsce nieproporcjonalne do prowadzonej działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak konsekwentnych działań ze strony organizatora</li> <li>• opieszałość w podejmowaniu decyzji</li> <li>• brak inicjatywy ze strony pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczona działalność wystawiennicza i edukacyjna</li> <li>• zakłócenie płynności funkcjonowania</li> <li>• brak możliwości stworzenia konsekwentnego wizerunku lokalnego</li> <li>• brak utożsamienia z instytucją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stałe monitowania organizatora</li> <li>• stały monitoring działalności</li> <li>• analiza stanu pod kątem wprowadzenia w przyszłości zmian</li> </ul>
MM.R.71	Awarie informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fizyczne oddalenie działów – stanowisk pracy</li> <li>• niemożność zastosowania klasycznych rozwiązań informatycznych</li> <li>• utrudnienia techniczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niemożność przesyłania danych</li> <li>• brak możliwości korzystania z ekspozycji</li> <li>• brak odpowiedniego poziomu komunikacji</li> <li>• utrudnienia w pracy</li> <li>• słaby przepływ informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do minimalizacji skutków</li> <li>• analiza systemu pod kątem wprowadzenia zmian</li> <li>• system szkoleń</li> <li>• stały monitoring funkcjonowania</li> </ul>

MM.R.72	Naruszenie bezpieczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak procedur i instrukcji archiwizowania danych</li> <li>• brak staranności ze strony pracowników</li> <li>• brak konsekwencji ze strony pracodawcy</li> <li>• brak egzekucji przepisów</li> <li>• brak audytu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata danych</li> <li>• chaos informatyczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• audyt wewnętrzny</li> <li>• uzupełnienie i wdrożenie brakujących procedur</li> <li>• system szkoleń wewnętrznych</li> <li>• stały monitoring działalności</li> </ul>
MM.R.73	Słabe punkty zidentyfikowane przez inspektorów / audyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zainteresowania ze strony pracodawcy i pracowników</li> <li>• brak kontroli i przymusu zewnętrznego</li> <li>• brak konieczności przeprowadzania audytu ze względu na wysoki poziom realizacji planu</li> <li>• stosunkowo krótki okres działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wadliwość procedur i instrukcji,</li> <li>• słaby program szkoleniowy,</li> <li>• brak zaangażowania i współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza miejsc wrażliwych</li> <li>• wskazanie osoby odpowiedzialnej za uzdrowienie procesu</li> <li>• opracowanie i wdrożenie systemu zmian</li> <li>• dążenie do minimalizacji szkód</li> </ul>
MM.R.74	Wysokie zagrożenie terrorystyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyjazdy naukowo-badawcze na terytoria o znacznym stopniu zagrożenia terrorystycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakłócenia funkcjonowania instytucji</li> <li>• konsekwencje natury administracyjno-prawnej</li> <li>• forma reklamy pozytywnej opartej o negatywne treści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza ryzyka przed wyprawą</li> <li>• wybór terenów wolnych od zagrożenia</li> <li>• eliminacja ryzyka w trakcie trwania wyprawy</li> </ul>
MM.R.75	Wysokie zagrożenie ze strony zorganizowanych grup przestępczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyjazdy naukowo-badawcze na terytoria o znacznym stopniu zagrożenia terrorystycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakłócenia funkcjonowania instytucji</li> <li>• konsekwencje natury administracyjno-prawnej</li> <li>• forma reklamy pozytywnej opartej o negatywne treści</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza ryzyka przed wyprawą</li> <li>• wybór terenów wolnych od zagrożenia</li> <li>• eliminacja ryzyka w trakcie trwania wyprawy</li> </ul>
MM.R.76	Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bagatelizacja przepisów</li> <li>• niezgodność z przepisami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrata wiarygodności</li> <li>• straty finansowe</li> <li>• zakłócenia realizacji planu</li> <li>• skutki administracyjno-prawne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenie do eliminacji sytuacji groźących karami</li> <li>• stały monitoring działalności</li> <li>• identyfikacja miejsc wrażliwych</li> <li>• analiza stanu prawnego i przepisów</li> <li>• opracowanie i wdrożenie zmian</li> </ul>

## 6. ANALIZA RYZYKA

1. Analiza ryzyka wykonywana jest przynajmniej raz do roku.
2. Analizę ryzyka wykonuje dyrektor z pomocą wyznaczonego do tego celu pracownika.
3. Analizy ryzyka dokonuje się na podstawie stanowiskowych arkuszy ryzyka.
4. Osoba odpowiedzialna za ryzyko na podstawie przedstawionych przez pracowników arkuszy ryzyka tworzy zbiorczy dla całego Muzeum rejestr ryzyk, uzupełniając go o pozycje ogólnego katalogu ryzyk Muzeum.
5. Efektem analizy jest również zestawienie zbiorcze ryzyk.
6. Oba dokumenty przedstawiane są do akceptacji i oceny ryzyka dyrektorowi Muzeum.

ZESTAWIENIE ZBIORCZE RYZYK								
Lp.	Obszar audytu	Liczba ryzyk w obszarze	Suma ocen ryzyka w punktach	Średnia w obszarze w punktach /4:3/	Bardzo wysokie	Wysokie	Średnie	Niskie
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Polityka kadrowa i płacowa							
2.	Nadzór, kontrola i organizacja Muzeum							
3.	Inwestycje i remonty							
4.	Gospodarka mieniem							
5.	Zamówienia publiczne							
6.	Organizowanie i prowadzenie rachunkowości							



## 7. REAKCJA NA RYZYKO

Dyrektor na podstawie opracowanego rejestru ryzyk podejmuje decyzję o stopniu reakcji na ryzyko.

Możliwe reakcje na ryzyko:

- **tolerowanie**

dyrektor / kierownik świadomie decyduje się podjąć dane ryzyko; decyzja o tolerowaniu ryzyka podejmowana jest wtedy, gdy koszt skutecznego przeciwdziałania może przekraczać potencjalne korzyści; ryzyko akceptowalne jest zwykle znacznie mniejsze niż ryzyko tolerowane; dyrektor / kierownik musi podjąć decyzję o poziomie akceptowalnego ryzyka

- **przeniesienie**

dyrektor / kierownik podejmuje decyzję o przeniesieniu ryzyka na inną organizację, komórkę, przy współpracy i akceptacji zewnętrznej wszystkich uczestników procesu; działanie takie jest dopuszczalne, gdy dyrektor / kierownik jednostki posiada zapewnienie, że nie poniesie strat, a ryzyko będzie zabezpieczone adekwatnie

- **wycofanie się**

dyrektor / kierownik podejmuje decyzję o zakończeniu danej działalności / projektu lub ich zawieszeniu na jakiś czas; wycofanie wymaga akceptacji dyrektora / organizatora; w ramach działania należy określić / zaprojektować takie mechanizmy kontroli, które pozwolą ograniczyć ryzyko do poziomu akceptowalnego

- **działanie**

Wskazany przez dyrektora stopień reakcji na ryzyko nie musi wynikać w sposób bezpośredni z oceny ryzyka przez pracownika.

W przypadku wystąpienia ryzyka wyznaczony przez dyrektora stopień reakcji na ryzyko ukierunkowuje działania podejmowane przez pracownika odpowiedzialnego za ryzyko.

## PROCEDURA POSTĘPOWANIA W PRZYPADKU WYSTĄPIENIA RYZYKA

1

- W przypadku wystąpienia ryzyka pracownik odpowiedzialny za ryzyko dokonuje wstępnej analizy problemu, jego skali oraz możliwych efektów.

2

- Pracownik odpowiedzialny za ryzyko obiektywnie przedstawia dyrektorowi skalę problemu.

3

- Dyrektor podejmuje decyzję o zmianie bądź nie reakcji na ryzyko.
- Osoba odpowiedzialna za ryzyko w Muzeum odnotowuje zmianę oraz jej przyczynę w rejestrze ryzyk na dany rok.



