

## Plan realizacji celów głównych i zadań ..... w roku .....

*wskazanie komórki (jednostki)*

LP.	Cele	Miernik		Zadania	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (ocena w skali 1-5)	Siła oddziaływania ryzyka (wpływ) (ocena w skali 1-5)	Istotność (Poziom) ryzyka	Reakcja na ryzyko 1) Akceptacja 2) Działanie 3) Przeniesienie ryzyka 4) Wycofanie	Opis reakcji na ryzyko
		Nazwa miernika	Planowany poziom miernika							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I										
II										
III										
IV										
V										

### **Objaśnienia:**

#### **Plan realizacji celów głównych i zadań:**

**Kolumna 2 „Cele”** – wyznaczone cele powinny mieć istotne znaczenie dla Urzędu/Jednostki, a ich wykonanie przyczyniać się do realizacji celów Gminy.

W sytuacji braku możliwości wyboru w jednostce celu z bezpośrednio związanego z realizacją celów wiodących Gminy, dopuszcza się możliwość przyjmowania celów „autorskich” w ramach zadań określonych statutem Jednostki. Istotne są cele usprawniające organizację, w tym organizację zarządzania ryzykiem jako element podnoszący efektywność zarządzania.

Jako generalną zasadę przyjmuje się, że cele na potrzeby zarządzania ryzykiem powinny posiadać roczną perspektywę realizacyjną.

W przypadku celów wieloletnich należy wskazać zadania zaplanowane do realizacji w roku bieżącym oraz określić zamierzony rezultat do osiągnięcia w roku bieżącym.

**Uwaga:** W ramach półrocznej aktualizacji Rejestru ryzyka należy również przekazywać informacje o wszystkich celach, w tym również obciążonych ryzykiem niskim i średnim, których realizacja jest zagrożona w roku bieżącym. W tym celu należy w polu UWAGI wskazać liczby porządkowe (numery) celów zagrożonych wraz ze wskazaniem konsekwencji niezrealizowania celów.

**Kolumna 3 „Nazwa miernika”** – należy dążyć do ustalenia ilościowych lub/i wartościowych mierników oceny realizacji celu. Przy braku możliwości wyznaczenia mierników

ilościowych lub/i wartościowych dopuszcza się zastosowanie mierników jakościowych dla wyrażenia możliwie precyzyjnej opisowej oceny realizowanych celów. Należy unikać wyznaczania mierników procentowych.

**Kolumna 4 „Planowany poziom miernika”**– jest to wyrażony ilościowo poziom miernika, który właściciel planuje osiągnąć w danym roku.

**Uwaga:** W ramach półrocznej aktualizacji Rejestru Ryzyka podlegającej raportowaniu, należy wskazać wykonanie miernika na dzień 30 czerwca.

**Kolumna 6 „Zadania”** - należy krótko zdefiniować główne zadania służące realizacji celu.

**Kolumna 7 „Opis ryzyka”** - należy krótko i jednoznacznie określić zidentyfikowane ryzyka związane z realizacją danego celu. Każde ryzyko podlega odrębnej ocenie w osobnym wierszu.

**Kolumna 7 „Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka”**– na podstawie przyjętej metodyki należy wskazać prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka w skali od 1 do 5.

**Kolumna 9 „Siła oddziaływania ryzyka (wpływ)”** – na podstawie przyjętej metodyki należy wskazać siłę oddziaływania wystąpienia danego ryzyka w skali od 1 do 5.

**Kolumna 10 „Istotność ryzyka (Poziom)”** – na podstawie przyjętej metodyki oceny ryzyka należy wskazać poziom ryzyka. Poziom ryzyka to iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania zidentyfikowanego ryzyka (np.: jeżeli prawdopodobieństwo ryzyka - 3, a oddziaływanie ryzyka – 4, to poziom ryzyka będzie wysoki - 12).

**Kolumna 11 „Reakcja na ryzyko”**– na podstawie określonego poziomu ryzyka, należy wskazać jedną z czterech możliwych reakcji na ryzyko:

- 1) Akceptacja - oznacza, że nie podejmuje się żadnych działań zaradczych, ale rozumie ewentualne skutki zdarzenia i świadomie godzi się na nie (np.: możliwość przeciwdziałania jest ograniczona lub koszt przeciwdziałania przewyższa potencjalne korzyści),
- 2) Działanie - podjęcie działań zaradczych, które doprowadzić mają do likwidacji lub ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- 3) Przeniesienie ryzyka - częściowe lub całkowite przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. w drodze ubezpieczenia;
- 4) Wycofanie - niepodejmowanie lub zaprzestanie działania narażającego na ryzyko.

**Kolumna 12 "Opis reakcji na ryzyko"**- należy opisać działania podejmowane w ramach wybranej (w kolumnie 9) reakcji na ryzyko.

### Analiza ryzyka w procesie

Lp.	Ryzyko (nazwa i symbol) <i>Zidentyfikowanie ryzyka (zagrożenia w realizacji celów na danym etapie) *nadać przyporządkowany każdemu zidentyfikowanemu ryzyku indywidualny numer: CEL.ZADANIE.RYZYKO np. I.1.1, I.1.2 itd.</i>	Przyczyny (czynniki ryzyka)	Skutki	Istniejące mechanizmy zabezpieczające (np.: nadzór, procedury, instrukcje, regulaminy...)
1	2	3	4	5
<b>Cel I: .....</b> <b>Zadanie 1: .....</b>				
<b>Cel II: .....</b> <b>Zadanie 1: .....</b>				

**„Analiza ryzyka w procesie”**

**Kolumna II „Ryzyko (nazwa i symbol)”** do każdego zadania realizującego cel główny należy określić ryzyka, nadając im indywidualny numer CEL.ZADANIE.RYZYKO np. I.1.1, I.1.2 itd. , który posłuży w dalszej części dokumentacji do identyfikacji ryzyka na Mapie ryzyk.

**Kolumna III „Przyczyny (czynniki ryzyka)”**- należy określić przyczyny pojawienia się ryzyka

**Kolumna IV „ Skutki”** – należy określić ewentualne skutki, które mogą być następstwem zmaterializowania się ryzyka

**Kolumna V „Istniejące mechanizmy zabezpieczające”** – należy wskazać istniejące regulacje lub procesy, które minimalizują skutki wystąpienia ryzyka

<b>PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA</b>	<b>5</b> b. duże 81-100%	5	10	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>25</u>
	<b>4</b> duże 61-80%	4	8	12	<u>16</u>	<u>20</u>
	<b>3</b> średnie 41-60%	3	6	9	12	<u>15</u>
	<b>2</b> małe 21-40%	2	4	6	8	10
	<b>1</b> b. małe 0-20%	1	2	3	4	5
		1 nieznaczny	2 mały	3 średni	4 poważny	5 katastrofalny
<b>SIŁA ODDZIAŁYWANIA (WPŁYW)</b>						

**Mapa ryzyk**

poziomy istotności ryzyka:

- 1) **ryzyko poważne (kolor czerwony)**, tj. znajdujące się w prawym górnym rogu (podkreślone) wymagają pilnej uwagi.
- 2) **ryzyko umiarkowane (kolor żółty)**, tj. znajdujące się w środku matrycy (pochyłym pismem) należy omówić i monitorować.
- 3) **ryzyko niskie (kolor zielony)** tj. znajdujące się w lewym dolnym rogu matrycy to najniższe zagrożenie, które również należy monitorować.





### Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

Poniższa tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

<b>Kategorie ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Strat majątkowych	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej
<b>Ryzyko dot. zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej np., ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
Nadzoru nad jednostkami	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy Nadarzyn ,
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem

1. Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Ilość punktów	Przesłanki
bardzo wysokie	5	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie
wysokie	4	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie
średnie	3	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się rzadko
niskie	2	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się od sporadycznie
znikome	1	Przewiduje się, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

2. Sposób oceny siły oddziaływania (wpływu) ryzyka:

Skutek wystąpienia ryzyka (wpływ)*	Ilość punktów	Przesłanki
katastrofalny	5	<p>Niezgodność z przepisami prawa skutkująca naruszeniem kodeksu karnego, lub/i,</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów, lub/i,</p> <p>Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne, lub/i,</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku lub/i oddziaływanie na terenie całego kraju, lub/i,</p> <p>Zagrożenie życia ludzi, lub/i,</p> <p>Strata powyżej 10% budżetu lub/i utrata znacznego majątku.</p>
poważny	4	<p>Niezgodność z przepisami prawa, stanowiąca naruszenie dyscypliny finansów publicznych, lub/i,</p> <p>Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do niewykonywania celu cyklicznie (stałe zagrożenie), lub/i,</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych, lub/i,</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku lub/i oddziaływanie poza obszarem miasta, lub/i,</p> <p>Zagrożenie zdrowia ludzi, lub/i,</p> <p>Strata od 5% do 10% budżetu.</p>



średni	3	Niezgodność z przepisami prawa, lub/i, Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania celu, lub/i, Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń, lub/i, Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku, ograniczone do skali miasta, lub/i, Strata od 3% do 5% budżetu.
mały	2	Niezgodność z regulacjami wewnętrznymi lub/i postanowieniami umów, lub/i, Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji celu, niemające wpływu na osiągnięcie celów, lub/i, Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń, lub/i, Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku, ograniczone do skali biura / dzielnicy / jednostki, lub/i, Strata od 1% do 3% budżetu.
nieznacznym	1	Niezgodność z regulacjami wewnętrznymi, lub/i, Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku, lub/i, Ewentualne zakłócenia nie mają wpływu na realizację i osiągnięcie celów, lub/i, Ewentualne skutki neutralizowane przez istniejące mechanizmy kontrolne, lub/i, Finansowe: Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów – bądź nieznaczne do 1% budżetu.

\* Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe, np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy zrealizowania ważnego dla Urzędu / jednostki przedsięwzięcia, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.

Punktową istotność ryzyka (**I**stotność) występującego przy realizacji danego celu lub zadania określa się według wzoru: **I**stotność = **P**rawdopodobieństwo x **S**kuteczek

**Sprawozdanie z wykonania planu działalności**

.....

.....

**Realizacja najważniejszych celów głównych i zadań na półrocze / w roku**

.....

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu		
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Uzyskana wartość na koniec okresu, , którego dotyczy sprawozdanie półrocze / rok
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				