

ZARZĄDZENIE NR 7/2021
BURMISTRZA MIASTA I GMINY ŻERKÓW

z dnia 4 stycznia 2021 r.

w sprawie wprowadzenia "Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Żerków"

Na podstawie art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 713 ze zm.) w związku z art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 869) oraz Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz.84) zarządzam, co następuje:

§ 1. W celu zapewnienia funkcjonowania w Urzędzie Miasta i Gminy Żerków adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadzam Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Żerków, zwaną dalej Procedurą.

§ 2. Celem Procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miasta i Gminy w Żerkowie w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka, a także określenie roli oraz zadań pracowników Urzędu i sposobu reakcji na ryzyko.

§ 3. Określenia stosowane w niniejszej Procedurze oznaczają:

- 1) akceptowalny poziom ryzyka - ustalony w Procedurze poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 2) analiza ryzyka - proces, którego elementami są: identyfikacja, ocena wpływu, prawdopodobieństwa i istotności oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów;
- 3) burmistrz - Burmistrz Miasta i Gminy Żerków;
- 4) dochody własne gminy - dochody w rozumieniu ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego określone w uchwale budżetowej na dany rok budżetowy;
- 5) identyfikacja ryzyka - ustalenie zdarzeń zagrażających realizacji określonych celów i zadań oraz niepewności, które mogą wystąpić w jednostce, a których wystąpienie zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 6) istotność ryzyka - iloczyn wpływu ryzyka na organizację i prawdopodobieństwa jego wystąpienia; 7) kierownik komórki organizacyjnej – kierownik referatu oraz pracownik zatrudniony na samodzielny stanowisku pracy;
- 8) komórka organizacyjna - referat, samodzielne stanowisko pracy;
- 9) mechanizmy kontroli zarządczej - wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
- 10) ocena ryzyka - proces oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 11) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka - częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 12) ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów, którego skutkiem może być, oprócz zagrożenia realizacji założonego celu lub zadania (odchylenia od stanów oczekiwanych), również szkoda w majątku lub wizerunku Urzędu albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe);
- 13) urząd - Urząd Miasta i Gminy Żerków;
- 14) właściciel ryzyka - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;

- 15) wpływ ryzyka - skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 16) zadania wrażliwe - działania przy których wydawana decyzja jest związana z dużym stopniem uznaniowości urzędnika i przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na szkodliwe wpływy dla funkcjonowania jednostki np. korupcję;
- 17) zarządzanie ryzykiem - logiczna i systematyczna metoda identyfikacji, oceny, hierarchizacji ryzyk i stosowania działań zaradczych oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi jednostce osiągnięcie zamierzonych celów w jak najwyższym stopniu.

§ 4. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia zamierzonych celów;
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań bądź utraty szans na ich realizację.

§ 5. Zarządzanie ryzykiem obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu i realizację jego celów i zadań, w tym zadań wrażliwych;
- 2) analizę i hierarchizację ryzyka wg stopnia jego istotności;
- 3) ocenę istniejących mechanizmów kontroli zarządczej, wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym;
- 5) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych (właściciele ryzyk) oraz ustalenie terminu, do którego działania te muszą zostać podjęte;
- 5) podejmowanie uzgodnionych działań zaradczych służących zmniejszeniu istotności ryzyka lub jego całkowitej likwidacji;
- 6) prowadzenie rejestru ryzyk;
- 7) monitorowanie i informowanie o ryzyku bezpośredniego przełożonego, w przypadku gdy przeciwdziałanie ryzyku wykracza poza zakres posiadanych kompetencji;
- 8) dokumentowanie działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

§ 6. 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu zdarzeń zagrażających realizacji poszczególnych celów i zadań realizowanych przez komórki organizacyjne oraz realizacji budżetu Gminy Żerków.

2. Identyfikacji ryzyka dokonują co najmniej raz w roku kierownicy komórek organizacyjnych.

3. Podczas identyfikacji ryzyka należy:

- 1) ustalić listę celów i zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną z uwzględnieniem zadań ujętych w planie budżetowym Gminy Żerków na dany rok;
- 2) wskazać zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań oraz realizacją budżetu Gminy Żerków wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami i możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

4. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka określona w załączniku nr 1 do niniejszej procedury.

§ 7. 1. Analiza ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na działalność komórki organizacyjnej i Urzędu, a następnie ustaleniu jego istotności i hierarchii.

2. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na wskazaniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku.

3. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu następującej skali ocen:

- 1) wysokie (3 punkty) - istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku;
- 2) średnie (2 punkty) - istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się sporadycznie w ciągu roku;
- 3) niskie (1 punkt) - istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie wystąpi wcale.

4. Określenie wpływu ryzyka polega na wskazaniu przewidywanych skutków, jakie będzie ono miało, dla realizacji zadania, osiągnięcia celu lub realizacji budżetu gminy.

5. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu następującej skali ocen:

- 1) wysoki (3 punkty) - zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiąganie założonych celów - poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa wynosząca powyżej 1% dochodów własnych gminy lub utrata reputacji urzędu;
- 2) średni (2 punkty) - zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, stratę finansową od 0,1% do 1% dochodów własnych gminy, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu, z jego wystąpieniem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego;
- 3) niski (1 punkt) - zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową poniżej 0,1% dochodów własnych gminy, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, nie wpływa na reputację Urzędu, a jego skutki można łatwo usunąć.

§ 8. 1. W oparciu o dokonaną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko poważne - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 6 lub 9 punktów;
- 2) ryzyko umiarkowane - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 3 lub 4 punkty.
- 3) ryzyko nieznaczne - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 1 lub 2 punkty.

3. Po przeprowadzonej analizie, wartości przyporządkowane dla prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka przenoszone są na mapę ryzyka określoną w **załączniku nr 2** do niniejszej procedury, która pozwala jednoznacznie i możliwie obiektywnie określić hierarchię ryzyk.

§ 9. 1. Na potrzeby zarządzania ryzykiem przyjmuje się, iż ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne.

2. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia - przeciwdziałanie ryzyku.

§ 10. 1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) kontrolowanie ryzyka - podejmowanie działań pozwalających na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez organizację i wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (opracowanie pisemnych procedur, wytycznych) wbudowanych w realizowane procesy;
- 2) przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia; 3) przesunięcie w czasie (wycofanie się) - zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko;
- 4) tolerowanie ryzyka - np. w przypadku, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;

3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 11. 1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych w procesie zarządzania ryzykiem należy:

- 1) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne, zadań służących do osiągnięcia tych celów oraz nazw i wartości mierników planowanych do osiągnięcia w danym roku, według wzoru stanowiącego **załącznik nr 3** do niniejszej procedury.
- 2) identyfikacja ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów i zadań.
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka.

2. Kierownik komórki organizacyjnej, w terminie do 31 stycznia każdego roku, przekazuje Koordynatorowi kontroli zarządczej, arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, którego wzór określony został w **załączniku nr 4** do niniejszej procedury.

3. Kierownik komórki organizacyjnej zobowiązany jest do:

- 1) podejmowania działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk,
- 2) informowanie bezpośredniego przełożonego o ryzyku, w stosunku do którego środki zaradcze przekraczają posiadane kompetencje, w celu podjęcia stosownych decyzji,
- 3) bieżące monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem na poziomie podległej komórki organizacyjnej.
- 4) zapoznawanie wszystkich podległych pracowników z celami i zadaniami komórki organizacyjnej, zidentyfikowanymi ryzykami i działaniami zaradczymi,
- 5) zgłaszanie zespołowi postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących urzędu.

4. Kierownicy komórek organizacyjnych zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku określonych w arkuszach identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, a w razie zaistnienia potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają je burmistrzowi w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

5. Kierownik komórki organizacyjnej, w terminie do końca lutego każdego roku za rok poprzedni, sporządza roczne sprawozdanie z realizacji najważniejszych celów i zadań służących do osiągnięcia tych celów w odniesieniu do wartości osiągniętych mierników, według wzoru stanowiącego **załącznik nr 5** do niniejszej procedury.

§ 12. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem w urzędzie należy:

- 1) kształtowanie zasad zarządzania ryzykiem;
- 2) sporządzanie, w terminie do 31 marca każdego roku, projektu arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku sporządzonego dla celów i zadań o charakterze strategicznym i proponowanych środków zaradczych, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 4 do niniejszej procedury;
- 3) monitorowanie stopnia realizacji celów i zadań o charakterze strategicznym;
- 4) przekazanie burmistrzowi informacji o skuteczności zarządzania ryzykiem w urzędzie w terminie do 15 marca każdego roku za rok poprzedni.

§ 13. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane i analizowane przez:

- 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania
- 2) sekretarza i skarbnika Gminy w ramach podległych komórek organizacyjnych.

§ 14. 1. Efektywność zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audyt wewnętrzny.

2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§ 15. W przypadku zaistnienia zdarzeń mających istotny wpływ na zarządzanie ryzykiem, w szczególności zmiany warunków funkcjonowania urzędu, w tym istotnych zmian organizacyjnych należy dokonać ponownej analizy ryzyka.

§ 16. Zobowiązuję wszystkich pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Żerkowie, do zarządzania ryzykiem zgodnie z niniejszą Procedurą.

§ 17. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Żerków.

§ 18. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Burmistrz Miasta i Gminy
Żerków

mgr Michał Surma

KATEGORIE (OBSZARY) RYZYKA

I. RYZYKO FINANSOWE

1. budżetowe - związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów;
2. strat majątkowych - związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru lub innego żywiołu, kradzieży, wypadku, itp.;
3. 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;
4. odpowiedzialności finansowej - związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych i innych nieplanowanych wydatków;
5. realizacji programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej - związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z funduszy europejskich.

II. RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH

1. personelu - związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego;
2. BHP - związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.

III. RYZYKO DZIAŁALNOŚCI

1. regulacji wewnętrznych - związane z istnieniem i funkcjonowaniem regulacji wewnętrznych, nieaktualnych uregulowań lub nieprzestrzegania procedur, instrukcji itp.;
2. organizacji i podejmowania decyzji - związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, nieprawidłowo wydanej decyzji, braku zapewnienia terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego;
3. kontroli funkcjonalnej i samooceny - związane z działaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli lub nieskutecznych metod kontroli.
4. informacji - związane z jakością informacji na, podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
5. reputacji - związane z reputacją Urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii;

6. systemów informatycznych - związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii systemów informatycznych, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych;

7. nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi gminy Żerków - związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych.

IV. RYZYKO ZEWNĘTRZNE

1. infrastruktury - związane z infrastrukturą np. transportem, komunikacją teleinformatyczną, zaopatrzeniem w energię, gaz itp.

2. gospodarcze - związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją itp.

3. środowiska prawnego - związane ze zmiennością przepisów prawa, nieprawidłową wykładnią i niejednolitym orzecznictwem.

MAPA RYZYKA

wpływ

wysoki	3	6	9
średni	2	4	6
niski	1	2	3
	PRAWDOPODOBIENSTWO		
	niskie (1)	średnie (2)	wysokie (3)

ISTOTNOŚĆ RYZYKA

1. Ryzyka znajdujące się w obszarze czerwonym: ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na realizację zadań komórki organizacyjnej lub osiągnięcie celów urzędu. Istotność ryzyka od 6 do 9.
2. Ryzyka znajdujące się w obszarze żółtym: ryzyka o wysokim, średnim i niskim prawdopodobieństwie wystąpienia i odpowiednio niskim, średnim i wysokim wpływie na realizację zadań komórki organizacyjnej lub osiągnięcie celów Urzędu. Istotność 3 do 4.
3. Ryzyka znajdujące się w obszarze zielonym: ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na realizację zadań komórki organizacyjnej lub osiągnięcie celów Urzędu. Istotność 1 do 2.

OCENA RYZYKA

1. Zasady oceny wpływu ryzyka.

Wpływ	Przesłanki
Wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa powyżej 1% dochodów własnych gminy lub utrata reputacji Urzędu.
Średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, stratę finansową od 0,1% do 1% dochodów własnych gminy, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego
Niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową poniżej 0,1% dochodów własnych gminy, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Stopień prawdopodobieństwa	Przesłanki
Wysoki (3)	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
Średni (2)	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się sporadycznie w ciągu roku
Niski (1)	istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie wystąpi wcale.

3. Poziom istotności ryzyka.

Ryzyko poważne (6-9)	- ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, - ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
Ryzyko umiarkowane (3-4)	- ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, - ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie, - ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
Ryzyko nieznaczne (1-2)	- ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

**Załącznik nr 3 do procedury
zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Miasta i Gminy
Żerków**

Najważniejsze cele do realizacji w roku _____

dla _____ (nazwa komórki organizacyjnej)

Lp.	Cel	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu		Odniesienie do dokumenty o charakterze strategicznym	Osoby odpowiedzialne
			Nazwa	planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan		

Data sporządzenia: _____

Podpis i pieczęć kierownika komórki organizacyjnej

ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY I PRZECIWDZIAŁANIA RYZYK

(nazwa komórki organizacyjnej)

Lp.	Cel- zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku

Data sporządzenia: _____

Podpis i pieczęć kierownika komórki organizacyjnej

Sprawozdanie z realizacji najważniejszych celów i zadań

.....
(nazwa komórki organizacyjnej)

za rok

Lp.	Cel	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu/zadania		Sposób realizacji	Wskaźnik (miernik) osiągnięty
			nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku.....		