

INSTRUKCJA W SPRAWIE USTALENIA ZASAD  
OKREŚLANIA CELÓW I ZADAŃ, ZARZĄDZANIA  
RYZYKIEM ZWIĄZANYM Z ICH REALIZACJĄ I OCENY  
STOPNIA ICH OSIĄGNIĘCIA  
W URZĘDZIE MIEJSKIM GMINY KŁECKO

§1

Ustalenia niniejszej instrukcji dotyczą zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją i oceny stopnia ich osiągnięcia.

§2

Użyte w niniejszym regulaminie pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) kontrola zarządcza - w ujęciu realizacji celów i zadań - każda działalność wspomagającą proces zarządzania jednostką sektora finansów publicznych oraz jednostką samorządu terytorialnego dla zapewnienia wewnętrznego ładu organizacyjnego, zawierająca uporządkowany wielo elementowy zbiór form i metod oddziaływania na sposób pracy, mający doprowadzić je do wzrostu efektywności funkcjonowania,
- 2) procedury kontroli - takie zaprogramowanie przez kierownictwo pracy urzędu w instrukcjach i regulaminach wewnętrznych, aby postępowanie urzędników samorządowych było zgodne nie tylko z obowiązującymi ustawowymi regulacjami prawnymi, lecz również ze standardami kontroli,
- 3) mechanizmy kontroli wewnętrznej - wszystkie działania oraz przyjęte procedury postępowania mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań,
- 4) cel strategiczny - przyjęty do realizacji cel działalności o co najmniej rocznym okresie realizacji,
- 5) cel operacyjny - przyjęty do realizacji cel, który może wynikać z przyjętych celów strategicznych o okresie realizacji wynikającym z przyjętej na dany rok uchwały budżetowej,
- 6) zadanie (projekt) - przyjęte do realizacji przedsięwzięcie, zadanie inwestycyjne, czy też projekt, z którym bezpośrednio związane jest ryzyko w zakresie ich realizacji,
- 7) ryzyko - prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania i może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu (albo zadania bądź projektu). Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu (odchylenie od stanów oczekiwanych) może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe). Odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych.
- 8) analiza ryzyka - proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia,
- 9) zarządzanie ryzykiem - system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania,
- 10) tolerowanie ryzyka - sposób postępowania w sytuacji, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku (następuje pogodzenie się z jego istnieniem), jak również w

- przypadku, kiedy koszty podjętych działań mogą przewyższać przewidywane korzyści,
- 11) przeniesienie ryzyka - wykonywane jest poprzez zmianę właściciela ryzyka np. na firmę ubezpieczeniową,
  - 12) wycofanie się (przesunięcie realizacji w czasie) - zawieszenie realizacji celów bądź zadań, z którymi związane jest zbyt duże ryzyko ich nieosiągnięcia,
  - 13) działanie w warunkach określonego ryzyka — następuje proces realizacji celu lub zadania, gdy uzna się, że ryzyko ma poziom możliwy do zaakceptowania,
  - 14) przeciwdziałanie ryzyku (działania zaradcze) - wszelkie działania mające zmniejszyć poziom ryzyka do akceptowalnego poziomu,
  - 15) obszar ryzyka - każdy obszar działania (zadanie, proces, zagadnienie, problem) urzędu (jednostki), w którym może zaistnieć ryzyko,
  - 16) czynniki ryzyka - cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu,
  - 17) właściciel ryzyka - urzędnik odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem wyszczególnionym w ramach danego celu strategicznego, operacyjnego lub konkretnego przedsięwzięcia.

### §3

W Urzędzie Miejskim Gminy Kłęcko stosuje się trzy poziomy planowania pracy:

- 1) poziom strategiczny,
- 2) poziom operacyjny,
- 3) poziom obejmujący zadania, projekty i przedsięwzięcia.

### §4

1. Cele i zadania określone są w co najmniej rocznej perspektywie.
2. Określając cele i zadania należy wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio (inspektor nadzoru budowlanego, nadzór inwestorski) za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji (zakładany budżet przedsięwzięcia, środki materialne, określone zasoby kadrowe).
3. Ustala się następujące mierniki realizacji celów i zadań, ich punktację oraz określenie stopnia realizacji zadania:
  - 1) miernik kosztu realizacji:
    - a) koszt realizacji mniejszy od planowanego - 3 pkt.
    - b) koszt realizacji zgodnie z planowanym - 2 pkt,
  - 2) miernik osiągniętego rezultatu:
    - a) osiągnięto więcej niż zakładano - 3 pkt,
    - b) osiągnięto rezultat w wielkości zakładanej - 2 pkt,
    - c) osiągnięto mniej niż zakładano - 1 pkt.
  - 3) określenie stopnia realizacji zadania - sumuje się punkty z w/w mierników, przy czym liczba punktów: 6 pkt - oznacza wysoki stopień realizacji zadania, 4-5 pkt - oznacza dobry stopień realizacji zadania, a 3 pkt - dostateczny stopień realizacji zadania.
4. Monitorowanie odbywa się poprzez analizę kosztów w trakcie jak i po końcowym rozliczeniu poprzez porównanie planowanego budżetu przedsięwzięcia z jego

bezpośrednią realizacją, z zastrzeżeniem ust. 5, natomiast monitorowanie celów i zadań jednostek podległych i nadzorowanych odbywa się poprzez kontrolę zarządczą drugiego stopnia, a w szczególności analizę składanych okresowych sprawozdań z zastrzeżeniem ust. 5.

5. Kryteriami oceny realizacji celów są ponadto kryteria oszczędności (koszt realizacji mniejszy od planowanego), efektywności (osiągnięto więcej niż zakładano) i skuteczności (cel lub zadanie zostało osiągnięte zgodnie z założeniami lub w stopniu je przewyższającym).

6. Określanie celów i zadań oraz ocena ich realizacji dokonywana jest na „Arkuszu celów i zadań oraz ocena ich realizacji” zwanym w dalszej części instrukcji „arkuszem” stanowiącym **załącznik do niniejszej instrukcji**.

7. Arkusz składa się z następujących części:

- 1) część I - Określenie celów i zadań - przygotowuje koordynator kontroli,
- 2) część II - Analiza ryzyka - opracowują poszczególni pracownicy,
- 3) część III - Monitorowanie wykonania zadania - sporządza koordynator kontroli i przedkłada Burmistrzowi.

## §5

1. Cele strategiczne są określone w:

- 1) misji,
- 2) wieloletnim planie finansowym,
- 3) w uchwale budżetowej, w trakcie której następuje proces realizacji istotnego celu o znaczeniu strategicznym.

2. Cele operacyjne zawarte są w:

- 1) planach finansowych komórek organizacyjnych Urzędu,
- 2) planach finansowych jednostek podległych i nadzorowanych.

3. Zadania wyszczególnione są w ramach poszczególnych celów operacyjnych.

## §6

1. Nadzór nad realizacją celów strategicznych oprócz Burmistrza sprawują również w ramach nadzoru merytorycznego:

- 1) Z-ca Burmistrza,
- 2) Skarbnik Gminy,
- 3) Sekretarz Gminy,
- 4) dyrektor jednostki podległej lub nadzorowanej w ramach powierzonych mu do realizacji celów o znaczeniu strategicznym.

2. Nadzór nad realizacją celów operacyjnych sprawują w ramach kontroli funkcjonalnej kierownicy komórek organizacyjnych, wyznaczeni urzędnicy oraz dyrektorzy jednostek podległych i nadzorowanych.

3. Nadzór nad realizacją zadań dokonuje się w ramach kontroli funkcjonalnej, samokontroli i procesie kontrolnym. Oprócz osób wymienionych w ust. 1 sprawują ją kierownicy komórek organizacyjnych, dyrektorzy jednostek organizacyjnych oraz wyznaczeni urzędnicy samorządowi (nadzór budowlany, nadzór inwestorski).

## § 7

1. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Miejskim Gminy KłECKO ma na celu maksymalne zmniejszenie wpływu zidentyfikowanego ryzyka lub jego wyeliminowanie na realizację założonych celów i określonych zadań, co może się przyczynić do bardziej efektywnego ich osiągnięcia.
2. Celem zarządzania ryzykiem jest:
  - 1) usprawnienie procesu planowania i zarządzania,
  - 2) wzrost efektywności zarządzania,
  - 3) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia przyjętych celów,
  - 4) usprawnienie przepływu informacji, kierowania oraz monitorowania,
  - 5) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
  - 6) zapobieganie stratom finansowym,
  - 7) poprawa jakości świadczonych usług
  - 8) pełne wykorzystanie wszystkich dostępnych i pojawiających się możliwości,
  - 9) skuteczne zarządzanie przedsięwzięciami poprzez ograniczenie ryzyka niepowodzenia,
  - 10) zapewnienie mechanizmów kontrolnych odpowiednich do występujących ryzyk.
3. Wyróżnić można m.in. następujące obszary ryzyka:
  - 1) ryzyka wynikające z prowadzonej działalności,
  - 2) ryzyka zewnętrzne, takie jak zmiany przepisów, polityczne, demograficzne, zakłócenia w działaniu infrastruktury,
  - 3) ryzyka finansowe, jak zmiana wysokości dochodów, pojawienie się niespodziewanych wydatków związanych z losowym ich charakterem (pożar, powódź),
  - 4) ryzyka obejmujące posiadane zasoby.

## § 8

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka,
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku, mającej na celu zmniejszenie go do akceptowanego poziomu lub całkowitą likwidację,
- 3) przeciwdziałanie ryzyku,
- 4) monitorowanie realizowanego projektu i dokonywanie zmian wynikających z zachodzących zmian.

## § 9

1. W ramach poszczególnych celów i zadań określa się ryzyka związane z ich osiągnięciem.
2. Przy analizowaniu ryzyk łączy się ryzyka na poziomie strategicznym, operacyjnym i konkretnego przedsięwzięcia. Jest to system połączony poprzez udział w nim wszystkich pracowników uczestniczących w procesie ich ustalania z sprawowanego nadzoru.
3. Wyodrębnione ryzyka określa się pisemnie na arkuszu stanowiącym załącznik do niniejszej instrukcji (część II arkusza).
4. Do każdego ryzyka przyporządkowuje się jego właściciela, który odpowiada za zarządzanie nim.
5. Najczęściej właścicielem ryzyka jest osoba odpowiadająca za realizację celu operacyjnego czy konkretnego przedsięwzięcia.
6. W czasie identyfikacji ryzyk należy przeanalizować:
  - a) cele i zadania znajdujące się w planie działania urzędu jednostki samorządu terytorialnego,
  - b) zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne związane z osiągnięciem celów działalności jak i konkretnych zadań oraz ich przewidywany przebieg. W szczególności należy korzystać m.in. z informacji zawartych w:

- skargach, wnioskach, zażaleniach,
  - sprawozdaniach okresowych - porównywanie wyników w czasie,
  - protokołach kontroli,
  - doniesieniach medialnych.
7. W ramach analizy ryzyka ocenie podlega istotność danego ryzyka, która według oceniającego ma znaczenie dla funkcjonowania komórki organizacyjnej lub urzędu jako jednostki w zakresie osiągnięcia celów i zadań, nadając każdemu zidentyfikowanemu ryzyku punktację od 1 do 4, gdzie:
    - 1 - oznacza małe znaczenie,
    - 2 - oznacza średnią znaczenie,
    - 3 - oznacza dużą znaczenie,
    - 4 - oznacza bardzo duży wpływ danego ryzyka.
  8. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o małym znaczeniu, a pozostałe ryzyka wymagają wprowadzenia działań zapobiegawczych w celu ich wyeliminowania lub sprowadzenia do akceptowalnego poziomu.
  9. Częstkowej oceny ryzyka dokonują wszyscy urzędnicy uczestniczący w realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Należy uwzględnić sugestie osób bezpośrednio odpowiedzialnych za realizację konkretnych celów i zadań, a ocena ryzyka połączona jest z określeniem sposobu ich zmniejszenia do akceptowalnego poziomu lub zmierzającego do całkowitego wyeliminowania, jeżeli uda się takie określić.
  10. Uśrednioną ocenę wraz ze sposobem zarządzania ryzykiem umieszcza się w części III arkusza sporządzonego przez koordynatora kontroli zarządczej (lub wyznaczonego urzędnika), po uwzględnieniu wszystkich zgłoszonych propozycji w zakresie częstkowej oceny, wszystkich wyszczególnionych ryzyk i sposobów ich eliminowania.
  11. Koordynator kontroli zarządczej dokonuje charakterystyki osiągniętych celów i zadań oraz ich oceny ( część III arkusza) podczas analizy półrocznej lub rocznej związanej z realizacją uchwały budżetowej Gminy.

#### § 10

Dla prawidłowego zarządzania ryzykiem związanym z realizacją uchwały budżetowej jednostki samorządu terytorialnego niezbędne jest:

- 1) bieżące monitorowanie zadań w oparciu o sprawozdawczość z zakresu dochodów, przychodów, rozchodów i wydatków,
- 2) szczegółowa analiza sytuacji, w których proces realizacji budżetu odbiega w znacznym stopniu od planu,
- 3) podejmowanie bieżących działań zaradczych o różnym charakterze, aby realizowane cele i zadania były osiągnięte co najmniej na planowanym poziomie, jeżeli chodzi o przychody i dochody, i mniejszym wykonaniu po stronie kosztów i wydatków.

#### §11

Ustala się następujące etapy planowania działalności Urzędu Miejskiego Gminy KłECKO w zakresie ustalenia celów operacyjnych, strategicznych, konkretnych projektów oraz zarządzania ryzykiem z nimi związanego, jak również oceny stopnia ich osiągnięcia:

- 1) zbieranie informacji służących do konstruowania budżetu gminy,
- 2) określenie wstępnych celów strategicznych i operacyjnych na etapie konstruowania budżetu gminy,
- 3) przekazanie wstępnych celów operacyjnych komórkom organizacyjnym oraz jednostkom podległym i nadzorowanym,
- 4) określenie zadań służących osiągnięciu celów operacyjnych,

- 5) przygotowanie planów finansowych,
- 6) uchwalenie budżetu gminy,
- 7) przygotowanie przez koordynatora kontroli zarządczej lub wyznaczonego urzędnika projektu „Arkusza celów i zadań oraz oceny ich realizacji”,
- 8) arkusz zawiera w szczególności następujące przykładowe rubryki:
  - a) cel strategiczny,
  - b) cel operacyjny,
  - c) wymienia się wszystkie zadania lub przedsięwzięcia, również w ujęciu ilościowym (jeżeli jest taka możliwość),
  - d) wskazuje się osoby odpowiedzialne za realizację i zarządzanie ryzykiem,
  - e) przewidywany koszt realizacji poszczególnych zadań wskazany w uchwale budżetowej,
  - f) poziom oszacowanego ryzyka, który jest wartością uśrednioną po dokonaniu szacowania cząstkowego przez urzędników uczestniczących w procesie analitycznym,
  - g) rodzaje ryzyk, zawierające wszystkie ryzyka wymienione przez urzędników uczestniczących w procesie analitycznym,
  - h) odpowiednio do pkt g) sposoby ich likwidacji lub zminimalizowania stopnia wpływu na osiągnięcie celu lub realizację zadania,
  - i) uzyskane efekty (określenie, czy cele i zadania zostały osiągnięte) w ujęciu ilościowym lub w faktycznej realizacji,
  - j) poniesione nakłady finansowe,
  - k) porównanie nakładów do planowanych kosztów przedsięwzięcia,
  - l) uwagi (m.in. przy przekroczeniu planowanych nakładów),
  - m) zatwierdzenie cząstkowe przez burmistrza,
- 11) projekt arkusza sporządza się w tylu egzemplarzach, aby mógł być przekazywany każdej osobie biorącej udział w procesie analitycznym (w komórce organizacyjnej może być analizowany wspólnie przez osoby do tego wyznaczone przez jej kierownika),
- 12) każdy z uczestników procesu analitycznego:
  - a) ma możliwość wypowiedzania się w zakresie ilościowym i wartościowym zadań czy projektów przyjętych do realizacji,
  - b) ocenia poziom ryzyka według swojej wiedzy i indywidualnej oceny,
  - c) wskazuje na rodzaje zidentyfikowanych ryzyk oraz na sposoby ich eliminacji lub zmniejszenia do poziomu akceptowalnego,
- 13) arkusze robocze (część II) przekazywane są niezwłocznie do koordynatora kontroli zarządczej lub wyznaczonego urzędnika, który:
  - a) oblicza średni poziom ryzyk w zakresie realizacji celów i zadań,
  - b) w przypadku gdy poziom ryzyk jest nieakceptowany i nie zostały ustalone metody ich minimalizacji, inicjuje powtórne działania analityczne, które mogą odbyć się na zorganizowanej w tym celu naradzie,
  - c) na koniec wskazanego okresu dokonuje podsumowania i ocenia poziom osiągnięcia celów i zadań (część III).
- 14) w trakcie roku w związku z pojawiającymi się możliwościami arkusz można poszerzać o wskazane nowe cele strategiczne, operacyjne, czy też nowe zadania lub przedsięwzięcia,
- 15) końcowe wyniki podlegają szczegółowej analizie pod kątem osiągnięcia zakładanych celów strategicznych, operacyjnych, jak również konkretnych przedsięwzięć,
- 16) przygotowane zestawienie końcowe podlega akceptacji burmistrza.

## §12

1. Wszyscy pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych dokonują na koniec roku pisemnej samooceny realizacji obowiązków służbowych, z zastrzeżeniem ust. 4, na druku

stanowiącym **załącznik Nr 2** do niniejszej Instrukcji.

2. Samoocena zawiera następujące elementy:
  - 1) ile było skarg i zażaleń na sposób realizacji przeze mnie obowiązków służbowych,
  - 2) ile wydałem decyzji administracyjnych, od których złożono odwołanie i nie zostały one utrzymane w mocy,
  - 3) ile wniosków i zaleceń pokontrolnych zostało sformułowanych poprzez niewłaściwe wykonywanie obowiązków służbowych przez kontrole instytucjonalne,
  - 4) czy w ramach powierzonych obowiązków służbowych osiągnąłem stawiane przede mną cele,
  - 5) czy udało mi się zrealizować zadania w sposób bardziej efektywny od zakładanego,
  - 6) inne wskazane przez bezpośredniego przełożonego.
3. Dokonana samoocena przedkładana jest bezpośrednio zwierzchnikowi dokonującemu oceny wykonywania pracowniczych obowiązków służbowych.
4. Samoocena powinna zostać przygotowana w każdym innym czasie określonym przez bezpośredniego przełożonego lub Burmistrza.