

**ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS**

**DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS**

**DĖL KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS RIZIKŲ IR GALIMYBIŲ ANALIZĖS METODIKOS ĮGYVENDINIMO ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO**

2020 m. birželio 26 d. Nr. A-429

Švenčionys

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 punktu, įgyvendindama projektą „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Švenčionių rajono savivaldybėje“ pagal 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-01-0004 priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“:

1. T v i r t i n u Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašą (pridedama).

2. Į p a r e i g o j u:

2.1. rajono savivaldybės administracijos skyrių vedėjus, seniūnijų seniūnus bendradarbiauti identifikuojant įstaigos rizikas ir galimybes, taip pat vykdyti nustatytas priemones rizikos mažinimui ar šalinimui ir galimybių įgyvendinimui;

2.2. rajono savivaldybės administracijos Bendrąjį skyrių su šiuo įsakymu supažindinti visus rajono savivaldybės administracijos darbuotojus, seniūnijų seniūnus – seniūnijų darbuotojus.

3. Šis įsakymas skelbiamas rajono interneto svetainėje [www.svencionys.lt](http://www.svencionys.lt).

Administracijos direktorė Jovita Rudėnienė

PATVIRTINTA

Švenčionių rajono savivaldybės

administracijos direktoriaus

2020 m. birželio 26 d. įsakymu Nr. A-429

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS RIZIKŲ IR GALIMYBIŲ ANALIZĖS METODIKOS ĮGYVENDINIMO ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TVARKOS APRAŠAS**

**I SKYRIUS**

**BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje tvarkos aprašas (toliau – Tvarkos aprašas) parengtas pagal ISO 9001:2015 standarto reikalavimus. Tvarkos aprašas nustato procesą, kurio metu įstaiga identifikuoja ir įvertina sąlygas (įvykius), galinčius turėti įtaką veiklai, priima ir įgyvendina sprendimus dėl neigiamą įtaką darančių sąlygų sumažinimo iki priimtino lygio ir galimybių realizavimo, vykdo įgyvendinimo tvarką Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje.
2. Tvarkos aprašo tikslas – nustatyti metodus, kuriais vadovaujantis, būtų atliekamas rizikų ir galimybių identifikavimas, vertinimas ir rizikų bei galimybių valdymo veiksmų planavimas.
3. Metodikoje vartojamos santrumpos:
	1. **Darbo grupė** – Administracijos direktoriaus ir/arba jo pavaduotojo įsakymu paskirta rizikų vertinimo darbo grupė;
	2. **Administracija –** Švenčionių rajono savivaldybės administracija;
	3. **Administracijos vadovybė –** Švenčionių rajono savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojas;
	4. **Galimybė –** tikimybė, kad įvykis gali pagerinti Administracijosgalimybes pasiekti tikslus. Šioje metodikoje įvardinama, kaip rizika ir vykdomi tokie patys identifikavimo, vertinimo veiksmai kaip rizikos atveju.
	5. **Metodika –** Švenčionių rajono savivaldybės administracijos rizikų analizės metodika;
	6. **Padalinys –**  Švenčionių rajono savivaldybės administracijos skyrius, seniūnija;
	7. **Poveikis –** įvykio rezultatas. Su konkrečiu įvykiu gali būti siejami keli poveikio atvejai, kurių teigiamas arba neigiamas vertinimas priklauso nuo Administracijos tikslų;
	8. **Rizika –** tikimybė, kad įvykis neigiamai paveiks Administracijos galimybes pasiekti tikslus;
	9. **Tikimybė** – teorinė galimybė, kad konkretus įvykis įvyks.

**II SKYRIUS**

**RIZIKŲ VERTINIME DALYVAUJANTYS SUBJEKTAI IR JŲ FUNKCIJOS**

1. Rizikos analizėje dalyvaujantys subjektai:
	1. Administracijos direktorius ir/arba jo pavaduotojas, įsakymu paskiriantis rizikų vertinimo darbo grupę, tvirtina rizikų valdymo veiksmų planą, tikrina veiksmų plano įgyvendinimą;
	2. Rizikų vertinimo darbo grupė, paskirta Administracijos direktoriaus ir/arba jo pavaduotojo ir atliekanti rizikų vertinimą siekiant nustatyti rizikų reikšmingumą bei numatyti rizikų valdymo veiksmų planą Administracijos direktoriaus tvirtinimui;
	3. Visi administracijos padalinių vadovai organizuoja ir specialistai – nustato kiekvieno padalinio, kuriame dirba, rizikas bei vykdo ir laikosi darbo grupės sudarytų rizikų valdymo veiksmų planų;
	4. Administracijos padalinių vadovai teikia nustatytas rizikas darbo grupei, kontroliuoja savo padalinio rizikų valdymo veiksmų plano vykdymą ir atsiskaito Administracijos direktoriui.

**III SKYRIUS**

**RIZIKŲ NUSTATYMAS**

1. Rizikos veiksnių nustatymo paskirtis – nustatyti visus svarbius su Administracijos veiklos tikslais susijusius rizikos veiksnius, galinčius turėti neigiamos įtakos įgyvendinant Administracijos veiklos tikslus.
2. Įvykiai nustatomi padalinio vadovui organizuojant struktūrišką grupinę diskusiją atskirai kiekviename Administracijos padalinyje, kurios metu diskusijos dalyviai aptaria visas atitinkamo padalinio ateinančių metų veiklos priemones ir jų įgyvendinimui ir apskritai padalinio veiklai galinčius turėti įtakos įvykius, atsižvelgiant į praeities įvykius ir prognozuojamas tendencijas.
3. Rizikos veiksniai nustatomi laikotarpiui, lygiam periodinio rizikos valdymo ir veiklos planavimo ciklui – vieneriems metams.
4. Įvykių nustatymo metu pirmiausia apsvarstomi visi galimi įvykiai (kuriuos lemia vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai). Tai ir akivaizdūs ir sunkiai pastebimi įvykiai, esant nežymiam ir itin reikšmingam poveikiui. Kad visi įvykiai būtų pastebėti, rekomenduojama rizikos veiksnius nustatyti atskirai nuo tikimybės ir poveikio įvertinimo, nes šie žingsniai tiesiogiai susiję su rizikos vertinimo tema.
5. Rekomenduojamas toks rizikos nustatymo grupinės diskusijos metu planas:
	1. nustatomi pagrindiniai Padalinio veiklos tikslai (priemonės, veiksmai, proceso ir / ar indėlio vertinimo kriterijai ir jų rodikliai);
	2. apibrėžiama, kaip Padalinio veikla siejasi su Administracijos veiklos tikslais;
	3. nustatomas priimtinas veiklos nukrypimas nuo siekiamos reikšmės dydžio (tolerancija);
	4. aptariami rizikos faktoriai, galintys nulemti įvykius, kurie turėtų neigiamos įtakos padalinio veiklai ir kartu Administracijos veiklos tikslų siekimui;
	5. nustatomi įvykiai, galintys turėti neigiamą įtaką Padalinio veiklai (rizikos veiksniams);
	6. nurodomi nenumatyti įvykiai per praėjusius 12 mėnesių, turėję neigiamos įtakos Padalinio veiklai, kurių Administracijos vadovybė, vedėjai, darbuotojai nebuvo numatę;
	7. aptariamos rizikos identifikavimo proceso tobulinimo galimybės.
6. Diskusijos metu diskusiją vedančių darbuotojų paskirti asmenys pildo rizikos veiksnių (faktorių) registro stulpelius Nr. 1, 2, 3, 4, 5 (žr. 1 priedą):
	1. Vietoje rizikos veiksnių (faktorių) registro skiltyse galima surašyti diskusijos metu išaiškintas rizikas ant popieriaus lapo nurodant:
		1. Padalinį, kuriame vyko diskusija;
		2. Diskusijos vykimo datą;
		3. Įvardintus rizikos veiksnius;
		4. Kaip įmanoma išsamesnį rizikos veiksnio apibūdinimą analizei (atsiradimo aplinkybes, galimas poveikio sritis, vystymosi tendencijas ir pan.).
7. Metodikos 2 priede pateikiami veiklos rizikos veiksnių pavyzdžiai, kurie galėtų būti naudojami nustatant padalinių veiklos rizikos veiksnius. Pateikti pavyzdžiai nėra išsamus visų galimų rizikos veiksnių sąrašas.
8. Užpildytus rizikos veiksnių (faktorių) registrus arba lapus su įvardintomis rizikomis kiekvieno padalinio diskusijas moderuojantys darbuotojai perduoda Darbo grupei rizikų vertinimui ir valdymo priemonių nustatymui.

**IV SKYRIUS**

**RIZIKŲ VERTINIMAS**

1. Darbo grupė pagal gautus užpildytų rizikos veiksnių (faktorių) registrus arba lapų su įvardintomis rizikomis sudaro bendrą Administracijos rizikos veiksnių (faktorių) registrą prieš atliekant vertinimą.
2. Rizikos veiksnių vertinimo metu nustatoma, kokia apimtimi identifikuoti įvykiai ir susiję rizikos veiksniai gali daryti įtaką Administracijos veiklos tikslų siekimui. Rizikos vertinamos dviem atžvilgiais – tikimybės ir poveikio, naudojant kokybinių ir kiekybinių metodų kombinaciją. Vadovaujantis gauta informacija, parenkamos optimalios rizikos valdymo priemonės.
3. Administracijos veiklos rizika vertinama naudojantis kokybinio vertinimo kriterijais pagal nustatytą rizikos vertinimo skalę (žr. 3 priedą). Kokybinis vertinimas taikomas tais atvejais, kai tikslus rizikos veiksnių nustatymas yra beveik įmanomas dėl sudėtingų procesų, didelio rizikos faktorių skaičiaus arba kai galimybės surinkti duomenis, reikalingus kiekybiniam vertinimui, yra ribotos, jų gavimas ir analizė pernelyg sudėtingi.
4. Rizikos tikimybė vertinama vadovaujantis toliau nurodytu būdu atsižvelgiant į tikimybę:
	1. įvykio tikimybė per vienerius metus (tęstiniai rizikos veiksniai arba rizikos veiksniai, kurie pasireiškia kaip pavieniai įvykiai);
	2. įvykio pasikartojimo per vienerius metus dažnumas (pasikartojantys įvykiai).
5. Tikimybė įvertinama eksperimentiniu būdu, vadovaujantis patirtimi (įvykę įvykiai panašūs) ir atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką vertinamos rizikos pasireiškimo tikimybei. Toliau pateikiama rizikos tikimybės vertinimo skalė:
	1. **labai tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį yra didelė (50–100 %);
	2. **gana tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį, vertinama kaip pakankamai reali (20–50 %);
	3. **tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis gali įvykti per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (10–20 %);
	4. **nelabai tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įmanomas, tačiau nelabai tikėtinas (1–10 %);
	5. **mažai tikėtina tikimybė** – tokia tikimybė, kai numatoma, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (mažiau nei 1 %).
6. Siekiant kompleksiškai įvertinti rizikos poveikį, būtina apsvarstyti įvairias poveikio sritis – poveikį Administracijos ištekliams, įsipareigojimams įvairioms suinteresuotoms šalims vykdyti, reputacijai, veiklos efektyvumui, procesų kokybei, informacijos, valstybės tarnautojų ir darbuotojų saugumui ir kt. Bendruoju atveju turėtų būti apsvarstytos šios sritys:
	1. poveikis personalui (motyvacija, moralė, etikos normų laikymasis, socialinis klimatas Administracijoje, saugumas, darbingumas ir kt.);
	2. finansinis poveikis (padidėjusios veiklos sąnaudos, biudžeto nevykdymas, neefektyvus ar nepagrįstas lėšų panaudojimas);
	3. poveikis įvaizdžiui ir reputacijai (neigiamas įvaizdis visuomenės akyse, žiniasklaidos atsiliepimai);
	4. įsipareigojimų steigėjui ir kitoms suinteresuotoms šalims (pavyzdžiui, su institucijų bendradarbiavimu susiję įsipareigojimai) vykdymas;
	5. veiklos nutraukimas ar nesugebėjimas teikti paslaugas, užtikrinti veiklos procesų funkcionavimą.
7. Rizikos poveikiui įvertinti skirta penkių balų skalė. Bendruoju atveju poveikio įvertinimo reikšmės gali būti šios:
	1. **kritinis poveikis** – įvykus įvykiui Administracija iš esmės nesugebės pasiekti savo veiklos tikslų, negalės tęsti savo veiklos įprastine tvarka ir apimtimi, patirs reikšmingų finansinių nuostolių ar pakenks savo įvaizdžiui ilgalaikėje perspektyvoje;
	2. **reikšmingas poveikis** – šis poveikis siejamas su Administracijos veiklos sutrikimais, kurių padariniai gali būti reikšmingi siekiant jos tikslų. Tokio poveikio pavyzdžiais galėtų būti netikėtas kelių svarbias pareigas einančių vadovų ar darbuotojų pasitraukimas, didelės apimties informacinio technologinio projekto nesėkmingas įgyvendinimas ir kt.;
	3. **vidutinis poveikis** – tai tam tikras neigiamas poveikis Administracijos tikslų siekimui. Pavyzdžiui, įstaigos pavadinimas gali būti paminėtas žiniasklaidoje, neigiamo pobūdžio turinio straipsnyje, laikinai gali sutrikti tam tikri veiklos procesai ar funkcijų vykdymas, gali laikinai sumažėti darbo efektyvumas ir pan.;
	4. **nežymus poveikis** – trumpalaikio pobūdžio ir nesukelia reikšmingo veiklos sutrikimo. Pavyzdžiais galėtų būti atskiri gyventojų nepasitenkinimo jiems teikiamomis paslaugomis ar atliekamais valstybinės priežiūros veiksmais atvejai, trumpalaikis tam tikrų procesų efektyvumo sumažėjimas ir kt.;
	5. **nereikšmingas poveikis** – iš esmės nėra rizikos poveikio Administracijos veiklai, o gali būti tik toks, kuris susijęs su įprastinės veiklos sutrikimais, neturinčiais jokios pastebimos įtakos teikiamoms paslaugoms, atliekamoms užduotims ir kt.
8. Nereikšmingus rizikos veiksnius Administracijos vadovybė gali valdyti įprastinės veiklos priemonėmis, nesiimdama specialių rizikos valdymo priemonių.
9. Rizikos pasireiškimo tikimybės ir galimo poveikio įvertinimo naudojantis 5 balų skale pavyzdžiai pateikiami rizikos vertinimo skalės aprašyme (žr. 3 priedą). Pateikti pavyzdžiai yra iliustracinio pobūdžio ir jais neturėtų būti vadovaujamasi atliekant savivaldybės rizikos veiksnių įvertinimą.
10. Rizikos svarba nustatoma padauginant rizikos tikimybės įvertinimo rodiklį iš poveikio įvertinimo rodiklio ir gaunant kompleksinį įvertinimą. Taip įvertinti rizikos veiksniai išdėstomi įvertinimo plane (brėžinyje), kurio pagrindu atliekamas tolesnis rizikos veiksnių portfelio vertinimas nustatant prioritetus rizikos valdymo priemonėms įgyvendinti:
	1. Poveikio / tikimybės vertinimo matricos pavyzdys:
11. Apskaičiavus rizikos svarbą, visos Rizikos veiksnių (faktorių) registre nustatytos rizikos išrikiuojamos prioriteto tvarka pagal svarbą ir užpildomi registro stulpeliai Nr. 6, 7, 8 pagal nustatytus rizikos vertinimo metu įverčius.

**V SKYRIUS**

**RIZIKOS VALDYMO PRIEMONIŲ PARINKIMAS IR PLANAVIMAS**

1. Atlikus rizikų vertinimą, rizikos valdymo priemonių parinkimą atlieka rizikų vertinimo darbo grupė.
2. Administracijoje taikomas rizikos valdymo priemones galima sugrupuoti į šias apibendrintas grupes:
	1. **rizikos pašalinimas** – rizika pašalinama reorganizuojant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant (perduodant) arba įgyjant (perimant) atskiras (naujas) veiklos funkcijas, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones ar kitaip iki minimumo sumažinant esamus rizikos faktorius;
	2. **rizikos sumažinimas** – veiksmai rizikos tikimybei (rizikos faktoriams pašalinti, t. y. papildomos vidaus kontrolės procedūros, veiklos procesų patobulinimas ir kt.) ir / ar poveikiui sumažinti (rizikos pasekmių apribojimas, t. y. veiklos tęstinumo planavimas, rezervinis kopijavimas ir kt.);
	3. **rizikos perkėlimas** – siekiant sumažinti ar apriboti rizikos poveikį, rizika sutartiniais pagrindais perkeliama trečiajai šaliai. Ši priemonė taikoma sudarant sutartis, kuriose numatomas atitinkamas sutarties šalių pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas;
	4. **rizikos prisiėmimas (toleravimas)** – gali būti prisiimta mažai tikėtinas ir nelabai tikėtinas rizikas, kurios poveikis yra nereikšmingas arba nežymus, neviršijanti nustatyto tolerancijos limito, t. y. neplanuojamos papildomos vidaus kontrolės ar rizikos valdymo priemonės.
3. Pasirinktos rizikos valdymo priemonės pagal realizavimo veiksmų pobūdį gali būti skirstomos į:
	1. technines (rezervinio kopijavimo įranga, svarbios įrangos dubliavimas);
	2. paremta valdymo informacija (veiklos vertinimo rodikliai);
	3. organizacines (procedūros, gairės, veiklos atkūrimo planai, mokymų atnaujinimas);
	4. vadybines (kokybės valdymo sistema, procesų analizė ir tobulinimas);
	5. teisines (sutartiniai trečiosios šalies įsipareigojimai siekiant užtikrinti tam tikrą paslaugų kokybę);
	6. finansines (draudimas, baudos ir kitos finansinės sankcijos).

27. Atskiriems rizikos veiksniams valdyti gali būti taikomos įvairios rizikos valdymo priemonės arba jų deriniai.

28. Rizikos valdymo priemonės pasirenkamos vadovaujantis šiais kriterijais:

28.1. rizikos valdymo priemonė turi padėti sumažinti / apriboti valdomos rizikos pasireiškimo tikimybę ir / ar poveikį iki Administracijai priimtino lygmens;

28.2. rizikos valdymo priemonės poveikis turi užtikrinti tęstinį problemos sprendimą, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti orientuotos į vidutinę ar ilgalaikę perspektyvą. Tuo atveju, kai galimos rizikos poveikis yra kritinis ir reikia veikti nedelsiant, gali būti pateisinamos ir trumpesnio laikotarpio priemonės. Bet kokiu atveju turėtų būti numatytos papildomos vidutinio laikotarpio rizikos valdymo priemonės;

28.3. rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai turi sudaryti prielaidas anksčiau užkirsti kelią numatomai rizikai;

28.4. rizikos valdymo priemonei įgyvendinti Administracija turi turėti pakankamus organizacinius, žmogiškuosius ir / ar finansinius išteklius;

28.5. rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo sąnaudos neturi viršyti neigiamų galimos rizikos padarinių, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti pagrįstos ekonominiu požiūriu.

1. Pasirinkus rizikos valdymo priemones, Darbo grupė nustato jų įgyvendinimo terminus, atsakomybes ir laukiamus rezultatus, t. y. būseną, kuri būtų pasiekta įgyvendinus atitinkamas priemones. Atsakomybė už rizikos valdymo priemonių įgyvendinimą nustatoma atsižvelgiant į Administracijos struktūrą, Administracijos padalinių atliekamas funkcijas bei atsakomybės sritis, kompetencijas. Jeigu įgyvendinant rizikos valdymo priemonę turi dalyvauti daugiau nei vienas padalinys, nurodoma, kokius konkrečius veiksmus kiekvienas padalinys turi atlikti įgyvendinant atitinkamą rizikos valdymo priemonę (pavyzdžiui, pradinės informacijos surinkimas, galimybių studija, projekto inicijavimas, Administracijos teisės akto parengimas, derinimas, tvirtinimas ir pan.).
2. Rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai nustatomi atsižvelgiant į jos įgyvendinimo procese dalyvaujančių padalinio užimtumą ir turi būti suderinti su visais šiame procese dalyvaujančiais Administracijos padaliniais.
3. Rizikos valdymo priemonių valdymo planas turi būti teikiamas tvirtinti Administracijos direktoriui.

**VI SKYRIUS**

**METODIKOS ATNAUJINIMAS**

1. Vystantis rizikos valdymo procesui, Metodika turi būti reguliariai peržiūrima, patikslinama ir atnaujinama siekiant užtikrinti Metodikos aktualumą ir atitiktį Administracijos poreikiams.
2. Už Metodikos atnaujinimą atsakinga Darbo grupė. Metodika atnaujinama pagal poreikį kasmetinio rizikos valdymo proceso ciklo metu nustatytų tobulintinų sričių pagrindu. Pasiūlymus ir rekomendacijas dėl Metodikos tobulinimo suformuluoja ir Administracijos vadovybei svarstyti pateikia Darbo grupė. Administracijos vadovybei išsakius savo pastabas dėl pateiktų pasiūlymų ir rekomendacijų, Darbo grupė atnaujina Metodiką ir pateikia dokumento projektą Administracijos vadovybei galutinai peržiūrėti ir pritarti.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės

metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono

savivaldybės administracijoje tvarkos aprašo

1 priedas

**(Rizikos veiksnių (faktorių) registro forma)**

**RIZIKOS VEIKSNIŲ (FAKTORIŲ) REGISTRAS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eil. Nr.** | Trumpas rizikos veiksnio (faktoriaus) apibūdinimas \* | Organizacinis vienetas \*\* | Rizikos nustatymo data \*\*\* | Rizikos apibūdinimas \*\*\*\* | Rizikos įvertinimas – tikimybė \*\*\*\*\* | Rizikos įvertinimas – poveikis \*\*\*\*\*\* | Rizikos pasireiškimo laikotarpis \*\*\*\*\*\*\* | Galimos rizikos sumažinimo priemonės \*\*\*\*\*\*\*\* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* – Trumpas nustatytos rizikos (faktoriaus apibūdinimas (pavyzdžiui, „Darbuotojų kaita X padalinyje didesnė kaip Y proc.“).

\*\* – Organizacinio vieneto (padalinio ar pan.), nustačiusio riziką, pavadinimas.

\*\*\* – Data, kada rizika buvo nustatyta ir įvertinta pirmą kartą.

\*\*\*\* – Išsamesnis rizikos apibūdinimas rizikos supratimui ir analizei – aplinkybės, su kuriomis siejamas rizikos atsiradimas, galimos rizikos poveikio sritys, vystymosi tendencijos (didesnė arba mažesnė pasireiškimo tikimybė ir poveikis ateityje) ir pan.

\*\*\*\*\* – Rizikos tikimybės įvertinimas pagal Administracijos rizikų analizės metodikoje aprašytą 5 balų vertinimo skalę. Nurodomas tikimybės įvertinimo balas. Vertinant atsižvelgiama į šiuo metu labiausiai tikėtiną įvykių raidą ir aplinkybes.

\*\*\*\*\*\* – Rizikos poveikio įvertinimas pagal Administracijos rizikų analizės metodikoje aprašytą 5 balų vertinimo skalę. Nurodomas rizikos poveikio įvertinimo balas. Vertinant atsižvelgiama į rizikos poveikį tikslo pasiekimo ar užduoties įgyvendinimo trukmei, veiklos efektyvumui, sąnaudoms (lėšų panaudojimo efektyvumui), veiklos kokybei.

\*\*\*\*\*\*\* – Laikotarpis, kurio metu numatomas nustatytos rizikos pasireiškimas – šiuo metu, ateityje (nurodomas konkretus laikotarpis ir jo trukmė), įvykus tam tikram įvykiui ar pasireiškus kitai rizikai ir pan. Taip pat nurodoma, kaip laikas daro įtaką rizikos tikimybės ir poveikio įvertinimui.

\*\*\*\*\*\*\*\* – Trumpai aprašomos galimos rizikos sumažinimo priemonės pagrindžiant, kokios teigiamos įtakos vertinimai rizikai turės siūloma rizikos valdymo priemonė (pavyzdžiui, „Parengus naują mokymo programą sutrumpėtų naujų darbuotojų apmokymų trukmė“)

Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės

metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono

savivaldybės administracijoje tvarkos aprašo

2 priedas

**ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS RIZIKOS VEIKSNIŲ (FAKTORIŲ) PAVYZDŽIAI**

1. Neefektyvus veiklos planavimo ir kontrolės procesas.

2. Nenustatyti objektyvūs ir tikslūs veiklos vertinimo kriterijai.

3. Nustatyti veiklos vertinimo kriterijai neužtikrina optimalių rezultatų.

4. Didelis nestruktūrizuotų valdymo ataskaitų skaičius.

5. Nepakankama (atsakingų darbuotojų) vadybinė kompetencija.

6. Neveiksmingas įstaigos valdymo sistemos atgalinis ryšys.

7. Lėtas sprendimų priėmimo procesas.

8. Netinkamai valdomi organizaciniai pokyčiai.

9. Neaiškus ir / arba neoptimalus funkcijų pasiskirstymas, neaiškios atsakomybės ribos.

10. Neefektyvūs ir / arba nevaldomi veiklos procesai.

11. Nepakankamai aprašyti procesai ir atskiros procedūros.

12. Neunifikuoti veiklos procesai savivaldybės padalinių lygmeniu.

13. Suteikti įgaliojimai neatitinka pareigybei keliamų reikalavimų.

14. Neefektyvus vidinis ir išorinis komunikavimas.

15. Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų stoka darbo rinkoje.

16. Ribotos galimybės iškilus poreikiui įdarbinti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus.

17. Darbuotojų kaita.

18. Neveiksminga darbuotojų motyvacijos sistema.

19. Karjeros planavimo stoka.

20. Neefektyvi darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistema.

21. Neefektyvus informacinių sistemų vystymo planavimas.

22. Informacinės sistemos neužtikrina reikalingo pagrindinių veiklos procesų palaikymo.

23. Netinkamai organizuojamas ir valdomas informacinių technologijų sprendimų diegimas, palaikymas.

24. Nepakankamas informacinių sistemų vartotojų aptarnavimas.

25. Neužtikrintas informacinių sistemų ir duomenų saugumas.

26. Nelanksti informacinių technologijų ir duomenų architektūra.

27. Teisės aktų, reglamentuojančių įstaigos veiklą apskritai ir atskiras jos funkcijas, reikalavimų pažeidimas.

28. Nepakankamas programų finansavimas.

29. Neefektyvus projektų valdymas.

30. Neefektyvūs viešieji pirkimai.

31. Netinkamai sudarytos sutartys su paslaugų teikėjais ir prekių teikėjais.

32. Korupcija.

33. Darbų sauga.

34. Stichinės nelaimės.

35. Avarijos, nelaimingi atsitikimai.

Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės

metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono

savivaldybės administracijoje tvarkos aprašo

3 priedas

**RIZIKOS TIKIMYBĖS IR POVEIKIO ĮVERTINIMO SKALĖS**

|  |
| --- |
| **Tikimybės įvertinimas** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Labai tikėtina (50–100 %) | Gana tikėtina (20–50 %) | Tikėtina (10–20 %) | Nelabai tikėtina (1–10 %) | Mažai tikėtina (<1 %) |

|  |
| --- |
| **Poveikio įvertinimas** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Kritinis poveikis | Reikšmingas poveikis | Vidutinis poveikis | Nežymus poveikis | Nereikšmingas poveikis |
| **Finansiniai nuostoliai dėl neefektyvaus lėšų panaudojimo:** |
| >300 tūkst. Eur | >150 tūkst. Eur – 300 tūkst. Eur | >30 tūkst. Eur – 150 tūkst. Eur  | >3 tūkst. Eur – 30 tūkst. Eur  | <3 tūkst. Eur |
| **Atitiktis keliamiems išoriniams reikalavimams:** |
| Kritinių sistemų sutrikimas, reikšminga teisinė byla, turinti plataus masto neigiamą poveikį organizacijai, esminis išorinių reikalavimų pažeidimas, pakenkiantis reputacijai | Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas ar svarbios informacinės sistemos darbo sutrikimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas | Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas | Nereikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas | Nereikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas |
| **Strategijos įgyvendinimas ir įstaigos reputacija:**  |
| Nesugebėjimas įgyvendinti strateginių uždavinių ar svarbiausių funkcijų, įstaigos išlikimo klausimas | Reikšmingas poveikis įstaigos strategijai, iš esmės pakenkta įstaigos reputacijai | Ribotas poveikis įstaigos veiklos strategijai, vidutinės trukmės neigiamas poveikis reputacijai | Nežymus poveikis įstaigos strategijai, trumpalaikis neigiamas poveikis reputacijai  | Minimalus poveikis strategijai ir reputacijai |
| **Žmogiškieji ištekliai – vadovaujančios grandies darbuotojų kaita per 1 metus:** |
| >5 | 3–4 | 2–3 | 1–2 | 1 |

Kokybės vadybos sistemos rizikų ir galimybių analizės

metodikos įgyvendinimo Švenčionių rajono

savivaldybės administracijoje tvarkos aprašo

4 priedas

**RIZIKOS VALDYMO SRIČIŲ GRAFIKAS**

| **Veikla** | **Dalyviai** | **Rezultatas** | **Terminas** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Rizikos valdymo proceso inicijavimas | Darbo grupė | Rizikos valdymo proceso metinio ciklo pradžia | Rugsėjo mėn.  |
| Veiklos rizikos veiksnių nustatymas  | Padalinių vadovai su pavaldžiais darbuotojais | Detalūs rizikos veiksnių registrai – nustatyti rizikos veiksniai | Iki spalio 15 d.  |
| Bendro sąrašo parengimas Rizikos tikimybės ir poveikio vertinimas | Darbo grupė | Detalus rizikos veiksnių registras – įvertinti rizika | Iki lapkričio 15 d.  |
| Rizikos valdymo priemonių nustatymas | Darbo grupė | Detalus rizikos veiksnių registras – įvertinti rizikos veiksniai – rizikos valdymo priemonės | Iki gruodžio 1 d. |
| Bendro rizikos veiksnių valdymo plano parengimas ir suderinimas | Darbo grupė, padalinių vadovai | Bendras rizikos veiksnių valdymo planas | Iki gruodžio 15 d. |
| Bendro rizikos veiksnių valdymo plano Administracijos direktoriui | Darbo grupė | Patvirtintas apibendrintas rizikos veiksnių registras | Iki gruodžio 20 d. |
| Rizikos valdymo priemonių vykdymo organizavimas ir vykdymas | Padalinių vadovai ir darbuotojai | Rizikos valdymo priemonių planas | Nuo sekančių metų sausio 1 d.  |
| Rizikos valdymo sistemos monitoringas | Padalinių vadovai ir darbuotojai | Ketvirtinės rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo rezultatų ataskaitos peržiūra | Kiekvieną ketvirtį |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_