

Warszawa, dnia 31 grudnia 2021 r.

Poz. 289

DECYZJA Nr 206/MON
MINISTRA OBRONY NARODOWEJ

z dnia 31 grudnia 2021 r.

**w sprawie planowania i rozliczania działalności w dziale administracji rządowej –
obrona narodowa**

Na podstawie art. 2 pkt 1 ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. z 2019 r. poz. 196), § 2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. poz. 426 oraz z 2014 r. poz. 933) oraz art. 70 ust. 1-5 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305, z późn. zm¹⁾) ustala się, co następuje:

§ 1. Decyzja określa:

- 1) zasady planowania i rozliczania działalności, w tym zarządzania ryzykiem w resorcie obrony narodowej;
- 2) procedury planowania oraz opracowania dokumentów planistycznych i sprawozdawczych poziomu Ministra Obrony Narodowej, zwanego dalej „Ministrem”, i Ministerstwa Obrony Narodowej:
 - a) zestawienia celów operacyjnych Ministra Obrony Narodowej do planowania działalności w kolejnym cyklu planistycznym wraz z rejestrem ryzyka,
 - b) planu działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa,
 - c) planu działań komórki/jednostki organizacyjnej wraz z rejestrem ryzyka,
 - d) sprawozdania półrocznego i rocznego z wykonania zestawienia celów operacyjnych Ministra,
 - e) sprawozdania z wykonania planu działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa,
 - f) sprawozdania półrocznego i rocznego z wykonania planu działań komórki/jednostki organizacyjnej;
- 3) sposób monitorowania osiągnięcia celów i realizacji zadań ujętych w zestawieniu celów operacyjnych;
- 4) przebieg procesu zarządzania ryzykiem dla celów ujętych w zestawieniu celów operacyjnych;

¹⁾ Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2021 r. poz. 1236, 1535, 1773, 1927, 1981 i 2270.

5) wzory dokumentów planistycznych i sprawozdawczych.

§ 2. Użyte w decyzji określenia oznaczają:

- 1) cykl planistyczny – okres od rozpoczęcia opracowania zestawienia celów operacyjnych Ministra Obrony Narodowej do planowania działalności w kolejnym cyklu planistycznym do wykonania planów działań komórek/jednostek organizacyjnych;
- 2) działalność – osiągnięcie celów poprzez realizację zadań;
- 3) efektywność – relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami;
- 4) jednostka organizacyjna – jednostkę w dziale, o której mowa w art. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych oraz jednostkę spoza sektora finansów publicznych podległą Ministrowi lub przez niego nadzorowaną, na której działalność wykorzystuje się środki publiczne;
- 5) kierownik – dyrektora, dowódcę, szefa, komendanta, kierownika jednostki lub komórki organizacyjnej;
- 6) Komitet Audytu – komitet audytu, o którym mowa w art. 288 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, utworzony dla działu administracji rządowej - obrona narodowa;
- 7) komórka organizacyjna – departament, zarząd, Centrum Operacyjne Ministra Obrony Narodowej, biuro – wchodzące w skład Ministerstwa Obrony Narodowej;
- 8) komórka do spraw planowania i rozliczania działalności – komórkę organizacyjną właściwą do spraw planowania i rozliczania działalności Ministra Obrony Narodowej;
- 9) kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności – kierownika komórki, o której mowa w pkt 8;
- 10) kontrola zarządcza – kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 11) Koordynator Systemu Kontroli Zarządczej – Dyrektora Generalnego odpowiedzialnego za organizację i nadzór nad funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej - obrona narodowa;
- 12) koordynator celu – osobę wskazaną przez Ministra w zestawieniu celów operacyjnych Ministra Obrony Narodowej do planowania działalności w kolejnym cyklu planistycznym, właściwą kompetencyjnie w obszarze przydzielonego mu celu, odpowiedzialną za:
 - a) zdefiniowanie mierników osiągnięcia celu, określenie ich wartości oraz wskazanie wykonawców zadań,
 - b) uszczegółowienie zadań określonych przez ich wykonawców, warunkujące osiągnięcie przydzielonego mu celu,
 - c) monitorowanie i koordynację realizacji zadań przez ich wykonawców, w tym przygotowanie sprawozdań z osiągnięcia celów Ministra;
- 13) miernik – narzędzie pomiaru (kryterium oceny) stopnia osiągnięcia celu;
- 14) Ministerstwo – Ministerstwo Obrony Narodowej jako urząd;
- 15) osoby zajmujące kierownicze stanowiska Ministerstwa – sekretarze stanu, podsekretarze stanu, Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dyrektora Generalnego;
- 16) planowanie działalności – planowanie (krótkookresowe) na rok planistyczny, obejmujące zdefiniowanie celów oraz zadań służących ich osiągnięciu, określenie mierników osiągnięcia celów, wskazanie odpowiedzialnych za osiągnięcie celów, wykonawców zadań i terminów ich realizacji oraz wykonanie dokumentów planistycznych; opiera się w szczególności na realizacji strategii, projektów, programów oraz planów pochodnych;
- 17) planowanie działalności Ministra – zdefiniowanie celów operacyjnych oraz zadań służących ich osiągnięciu, określenie mierników osiągnięcia celów, wskazanie koordynatorów celów, wykonawców zadań, terminów realizacji zadań;

- 18) plan działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa, zwany dalej „planem działalności Ministra” – dokument sporządzony zgodnie z rozporządzeniem wydanym na podstawie art. 70 ust. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 19) plan działań komórki/jednostki organizacyjnej – dokument zawierający cele i obejmujący zadania komórki organizacyjnej albo jednostki organizacyjnej, opracowany zgodnie ze standardami kontroli zarządczej na podstawie przepisów dotyczących planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej, obejmujący cele wykraczające poza systematycznie realizowane zadania wynikające z regulaminu organizacyjnego komórki organizacyjnej lub szczegółowego zakresu działania jednostki organizacyjnej;
- 20) podstawowe procesy kontroli zarządczej – wyznaczanie celów i zadań, monitorowanie ich osiągnięcia oraz zarządzanie ryzykiem;
- 21) rejestr ryzyka – dokument zawierający zestawienie ryzyk zidentyfikowanych w procesie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów ujętych w dokumentach wykonywanych w procesie planowania działalności;
- 22) dział – dział administracji rządowej - obrona narodowa, w którego skład wchodzi:
 - a) Minister, jako kierujący działem,
 - b) Ministerstwo, jako urząd obsługujący Ministra,
 - c) jednostki podporządkowane lub nadzorowane przez Ministra, w tym Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej;
- 23) rok planistyczny – rok, w którym będzie realizowana działalność;
- 24) rozliczanie działalności – ocenę stopnia osiągnięcia celów, realizacji zadań wynikających z dokumentów wykonywanych w procesie planowania działalności;
- 25) skuteczność – stopień, w jakim planowane cele są osiągnięte;
- 26) sprawozdanie z wykonania planu działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa – sprawozdanie z wykonania planu działalności Ministra Obrony Narodowej za rok poprzedni sporządzone zgodnie z rozporządzeniem wydanym na podstawie art. 70 ust. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 27) szkolenie uzupełniające:
 - a) kadry – szkolenie żołnierzy realizowane w resorcie obrony narodowej w celu utrzymania i doskonalenia zdolności szkolonych do wykonywania obowiązków służbowych,
 - b) członków korpusu służby cywilnej/pracowników resortu obrony narodowej – szkolenie osób zatrudnionych w jednostce organizacyjnej, komórce organizacyjnej w celu doskonalenia umiejętności i zdobywania kwalifikacji;
- 28) standardy kontroli zarządczej – standardy określone w komunikacie Ministra Finansów Nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 84);
- 29) wykonawca – osoba wskazana przez koordynatora celu albo odpowiedzialnego za osiągnięcie celu, odpowiedzialna za realizację zadań warunkujących osiągnięcie celu;
- 30) zarządzanie ryzykiem – procedury i polityki oraz skoordynowane działania, podejmowane zarówno przez kierownika, jak i pracowników komórki/jednostki organizacyjnej, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko, zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 31) zestawienie celów operacyjnych Ministra Obrony Narodowej do planowania działalności w kolejnym cyklu planistycznym, zwane dalej „zestawieniem celów operacyjnych” – dokument niejawni, przedstawiający najważniejsze cele wraz z miernikami, zadaniami, koordynatorami

celów, wykonawcami zadań, opracowany w celu szacowania potrzeb realizacyjnych, sporządzenia planu działalności Ministra, monitorowania osiągnięcia celów Ministra oraz zarządzania ryzykiem.

Rozdział I

Zasady planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej

§ 3. Dokumentami wykonywanymi w procesie planowania działalności w resorcie obrony narodowej są, w szczególności:

- 1) zestawienie celów operacyjnych wraz z rejestrem ryzyka;
- 2) plan działalności Ministra;
- 3) plan działań komórki organizacyjnej /jednostki organizacyjnej wraz z rejestrem ryzyka.

§ 4. Dokumentami wykonywanymi w procesie rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej są, w szczególności:

- 1) sprawozdanie półroczne i roczne koordynatorów celów z wykonania zestawienia celów operacyjnych;
- 2) sprawozdania półroczne z wykonania zestawienia celów operacyjnych;
- 3) sprawozdanie z wykonania planu działalności Ministra;
- 4) sprawozdanie półroczne i roczne z wykonania planu działań komórki organizacyjnej /jednostki organizacyjnej.

§ 5. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności odpowiada za:

- 1) organizację i funkcjonowanie procesu planowania i rozliczania działalności Ministra;
- 2) monitorowanie funkcjonowania procesu planowania i rozliczania działalności Ministra;
- 3) opracowanie i przedkładanie Ministrowi lub upoważnionemu przez niego Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu:
 - a) zestawienia celów operacyjnych,
 - b) planu działalności Ministra,
 - c) sprawozdania półrocznego z wykonania zestawienia celów operacyjnych,
 - d) sprawozdania z wykonania planu działalności Ministra,
- 4) monitorowanie realizacji zestawienia celów operacyjnych;
- 5) koordynację zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów ujętych w zestawieniu celów operacyjnych.

§ 6. 1. Za organizację, koordynację i nadzór nad funkcjonowaniem planowania i rozliczania działalności oraz zarządzaniem ryzykiem odpowiadają odpowiednio:

- 1) Minister albo upoważniony przez niego Sekretarz Stanu/Podsekretarz Stanu – w jednostkach organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi;
- 2) osoba zajmująca kierownicze stanowisko Ministerstwa – w jednostkach organizacyjnych podporządkowanych tej osobie oraz w jednostkach organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi za pośrednictwem tej osoby;
- 3) Dyrektor Generalny – w Ministerstwie;
- 4) kierownik jednostki organizacyjnej – w podporządkowanych jednostkach organizacyjnych;
- 5) kierownik komórki organizacyjnej:
 - a) w jednostkach organizacyjnych podporządkowanych temu kierownikowi,
 - b) w jednostkach organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi za pośrednictwem tego kierownika.

2. Osoba zajmująca kierownicze stanowisko Ministerstwa może upoważnić kierownika podporządkowanej komórki organizacyjnej do wykonywania zadań, o których mowa w ust. 1, z wyłączeniem pkt 1.

§ 7. Planowane do osiągnięcia cele i realizowane zadania:

- 1) powinny być zgodne ze standardami kontroli zarządczej,
- 2) nie mogą być powtórzeniem zadań wynikających z dokumentów kompetencyjnych, w szczególności wewnętrznego regulaminu organizacyjnego komórki organizacyjnej lub szczegółowego zakresu działania jednostki organizacyjnej.

§ 8. 1. W dokumentach wykonywanych w procesie planowania działalności dokonuje się oznaczenia celów i zadań.

2. W planach działań, za podstawę oznaczenia celów i zadań wynikających z celów określonych przez Ministra, przyjmuje się porządek numeracji nadanej w zestawieniu celów operacyjnych.

§ 9. Zasady, tryb oraz procedury planowania, koordynowania i rozliczania działalności kontrolnej określają odrębne przepisy.

Rozdział II

Planowanie działalności Ministra Obrony Narodowej

§ 10. 1. Planowanie działalności w dziale rozpoczyna opracowanie zestawienia celów operacyjnych, o których mowa w § 2 pkt 31.

2. Wzór zestawienia celów operacyjnych określa załącznik Nr 1.

§ 11. Cele operacyjne mogą wynikać w szczególności z:

- 1) priorytetów do planowania działalności w resorcie obrony narodowej na rok następny, określonych przez Ministra podczas rocznej odprawy rozliczeniowo-koordynacyjnej kierowniczej kadry resortu obrony narodowej;
- 2) dokumentów strategicznych, w tym projektów strategicznych;
- 3) programów wieloletnich, planów pochodnych;
- 4) pilnych potrzeb operacyjnych;
- 5) propozycji, o których mowa w § 12.

§ 12. Propozycje do zestawienia celów operacyjnych, w ramach swoich właściwości mogą zgłaszać corocznie, nie później niż do dnia 5 czerwca, w układzie określonym w załączniku Nr 2:

- 1) osoby zajmujące kierownicze stanowiska Ministerstwa;
- 2) kierownicy komórek organizacyjnych;
- 3) kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi,
– uwzględniając propozycje wykonawców, zadania warunkujące osiągnięcie celów oraz mierniki ich realizacji wraz z ich planowaną wartością.

§ 13. Projekt zestawienia celów operacyjnych opracowuje kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności, a następnie konsultuje z dyrektorem Departamentu Budżetowego oraz pod względem spełnienia standardów kontroli zarządczej z Koordynatorem Systemu Kontroli Zarządczej corocznie, nie później niż do dnia 10 lipca.

§ 14. 1. Zestawienie celów operacyjnych kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przedstawia Ministrowi lub upoważnionemu przez niego Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu corocznie, nie później niż do dnia 31 lipca.

2. Zestawienie celów operacyjnych kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przesyła do osób zajmujących kierownicze stanowiska Ministerstwa, koordynatorów celów, wykonawców, kierowników komórek organizacyjnych/jednostek organizacyjnych bezpośrednio podporządkowanych Ministrowi corocznie, nie później niż do dnia 31 sierpnia.

§ 15. Cele operacyjne Ministra oraz zadania wynikające z ich realizacji, podlegają procesowi określenia potrzeb według przepisów w sprawie planowania i wykonywania budżetu resortu obrony narodowej.

§ 16. 1. Bilans potrzeb i możliwości zabezpieczenia osiągnięcia celów operacyjnych wykonywany jest corocznie, nie później niż do dnia 15 kwietnia, przez:

- 1) dyrektora Departamentu Budżetowego, w zakresie potrzeb i możliwości zabezpieczenia finansowego;
- 2) dyrektora Departamentu Kadr, w zakresie potrzeb i możliwości zabezpieczenia potencjału osobowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- 3) dyrektora Departamentu Spraw Socjalnych, w zakresie potrzeb i możliwości zabezpieczenia potencjału osobowego pracowników resortu obrony narodowej, z wyłączeniem pracowników Ministerstwa, dla osiągnięcia celów Ministra.

2. W wyniku bilansu potrzeb i możliwości określone są priorytety do planowania wydatków.

3. W przypadku braku zbilansowania zidentyfikowanych potrzeb z możliwościami ich zabezpieczenia, osoby, o których mowa w ust. 1 przekazują do kierownika komórki do spraw planowania i rozliczania działalności propozycje aktualizacji celów operacyjnych corocznie, nie później niż do dnia 30 kwietnia.

4. Aktualizację zestawienia celów operacyjnych kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przedstawia Ministrowi lub upoważnionemu przez niego Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu corocznie, nie później niż do dnia 31 maja.

5. Zaktualizowane zestawienie celów operacyjnych kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przesyła do koordynatorów celów, wykonawców, dyrektora Departamentu Budżetowego oraz Dyrektora Generalnego corocznie, nie później niż do dnia 30 czerwca.

§ 17. 1. Zestawienie celów operacyjnych wykorzystuje się do sporządzenia planu działalności Ministra.

2. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności opracowuje projekt planu działalności Ministra corocznie, nie później niż do dnia 31 sierpnia, który następnie:

- 1) przedstawia Ministrowi, nie później niż 5 dni przed planowanym posiedzeniem Komitetu Audytu,
- 2) przesyła do Komitetu Audytu corocznie, nie później niż do dnia 30 września.

3. Projekt planu działalności Ministra przedkładany jest do podpisu Ministra corocznie, nie później niż do dnia 15 października.

4. Plan działalności Ministra przedstawiany jest Prezesowi Rady Ministrów corocznie, w terminie do dnia 31 października.

5. Podpisany przez Ministra plan działalności przekazuje się do publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej oraz przesyła do komórek organizacyjnych/jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi oraz osób zajmujących kierownicze stanowiska Ministerstwa corocznie, nie później niż do dnia 15 listopada.

§ 18. Plan działań komórki organizacyjnej/jednostki organizacyjnej:

- 1) zawiera w szczególności – sformułowane na podstawie celów poziomu nadrzędnego (przełożonego) – cele, mierniki, zadania warunkujące osiągnięcie celów, wykonawców oraz terminy realizacji;
- 2) może zawierać cele własne, w szczególności związane z poprawą skuteczności i efektywności funkcjonowania podległej komórki organizacyjnej/jednostki organizacyjnej lub wynikające z dokumentów strategicznych, programów, a także wniosków z realizacji poprzednich planów;
- 3) wykonuje się w formie określonej w załączniku Nr 4.

§ 19. 1. Kierownik komórki organizacyjnej opracowuje projekt planu działań komórki organizacyjnej corocznie, w terminie do dnia 10 listopada.

2. Kierownik jednostki organizacyjnej podporządkowanej Ministrowi opracowuje projekt planu działań jednostki organizacyjnej corocznie, w terminie do 15 listopada.

3. Kierownik jednostki organizacyjnej podporządkowanej osobie zajmującej kierownicze stanowisko Ministerstwa albo kierownikowi komórki organizacyjnej opracowuje projekt planu działań jednostki organizacyjnej corocznie, w terminie do dnia 15 listopada.

§ 20. 1. Plan działań jednostki organizacyjnej akceptuje:

- 1) Minister albo upoważniony przez niego Sekretarz Stanu/Podsekretarz Stanu dla jednostki organizacyjnej bezpośrednio podporządkowanej Ministrowi;
- 2) osoba zajmująca kierownicze stanowisko Ministerstwa dla jednostki organizacyjnej jej podporządkowanej lub podporządkowanej Ministrowi za jej pośrednictwem;
- 3) kierownik komórki organizacyjnej dla jednostki organizacyjnej jemu podporządkowanej lub podporządkowanej Ministrowi za jego pośrednictwem;
- 4) kierownik jednostki organizacyjnej dla jednostki organizacyjnej jemu podporządkowanej.

2. Plan działań komórki organizacyjnej akceptuje Dyrektor Generalny.

3. Akceptacja, o której mowa w ust. 2, dotyczy spełnienia kryteriów wyznaczania celów określonych w decyzji w sprawie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej - obrona narodowa.

§ 21. Harmonogram planowania działalności Ministra określa załącznik Nr 3.

Rozdział III

Zarządzanie ryzykiem

§ 22. Zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią planowania działalności oraz osiągnięcia celów i realizacji zadań ujętych w dokumentach planistycznych, w szczególności o których mowa w § 2 pkt 18 i 19.

§ 23. Zarządzanie ryzykiem prowadzi się i dokumentuje w jednostkach organizacyjnych/komórkach organizacyjnych zgodnie z załącznikiem Nr 5.

Rozdział IV

Monitorowanie osiągnięcia celów i realizacji zadań, rozliczanie działalności

§ 24. Osiągnięcie celów i realizacja zadań w dziale podlega monitorowaniu zgodnie z załącznikiem Nr 6.

§ 25. Realizację celów operacyjnych Ministra i wynikających z nich zadań monitorują koordynatorzy celów z udziałem wykonawców.

§ 26. 1. Za monitorowanie wykonania zestawienia celów operacyjnych odpowiada kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności.

2. Wyniki monitorowania opracowuje się w formie dokumentów, o których mowa w § 4 pkt 1-3.

3. Wykonawca przesyła do koordynatora celu corocznie, nie później niż do dnia 15 lipca, sprawozdanie o stanie realizacji zadań warunkujących osiągnięcie celów operacyjnych Ministra.

4. Koordynator celu odpowiada za określenie formy przesyłanych mu sprawozdań.

5. Koordynator celu przesyła do kierownika komórki do spraw planowania i rozliczania działalności corocznie, nie później niż do dnia 30 lipca, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku Nr 7, sprawozdanie półroczne z wykonania zestawienia celów operacyjnych, w zakresie przypisanych celów.

6. W przypadku, gdy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia celów operacyjnych Ministra i realizacji wynikających z nich zadań, w sprawozdaniu umieszcza się stosowne wyjaśnienia oraz propozycje działań naprawczych.

§ 27. 1. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przekazuje Ministrowi lub Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu upoważnionemu przez niego corocznie, nie później niż do dnia 31 sierpnia, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku Nr 7, sprawozdanie półroczne z wykonania zestawienia celów operacyjnych.

2. W przypadku, gdy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia wyznaczonych celów operacyjnych Ministra lub zadania nie są planowo realizowane, sprawozdanie zawiera stosowne wyjaśnienia oraz propozycje działań naprawczych.

§ 28. 1. Wykonawca przesyła do właściwego koordynatora celu corocznie, nie później niż do dnia 15 lutego, sprawozdanie roczne o poziomie realizacji przypisanych zadań za rok poprzedni.

2. Na podstawie sprawozdań, o których mowa w ust. 1, koordynator celu sporządza, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku Nr 8, sprawozdanie roczne z wykonania zestawienia celów operacyjnych jemu przypisanych i przesyła do kierownika komórki do spraw planowania i rozliczania działalności corocznie, nie później niż do dnia 28 lutego.

3. W przypadku, gdy cele operacyjne Ministra nie zostały osiągnięte lub wynikające z nich zadania nie zostały planowo zrealizowane, sprawozdanie zawiera stosowne wyjaśnienia oraz wnioski.

§ 29. Na podstawie sprawozdań rocznych koordynatorów celów, o których mowa w § 28 ust. 2, kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności opracowuje projekt sprawozdania z wykonania planu działalności Ministra corocznie, nie później niż do dnia 31 marca.

§ 30. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przekazuje projekt sprawozdania:

- 1) do zapoznania Ministrowi oraz Koordynatorowi Systemu Kontroli Zarządczej nie później niż 5 dni przed posiedzeniem Komitetu Audytu;
- 2) Komitetowi Audytu celem zajęcia stanowiska corocznie, nie później niż do dnia 31 marca,
- 3) Ministrowi po posiedzeniu Komitetu Audytu, celem podpisania, nie później niż do dnia 15 kwietnia każdego roku.

§ 31. Sprawozdanie z wykonania planu działalności Ministra, niezwłocznie po podpisaniu przez Ministra, kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przekazuje kierownikowi komórki organizacyjnej właściwej do publikacji dokumentu w Biuletynie Informacji Publicznej.

§ 32. 1. Raz w roku organizuje się odprawę rozliczeniowo-koordynacyjną kierowniczej kadry resortu obrony narodowej w celu:

- 1) przedstawienia oceny poziomu osiągnięcia celów oraz realizacji zadań postawionych przez Ministra w roku poprzednim;
- 2) określenia priorytetów Ministra do planowania działalności w resorcie obrony narodowej na rok następny.

2. Odprawę, o której mowa w ust. 1 przygotowuje Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego po ustaleniu z Ministrem koncepcji, daty, miejsca, programu i uczestników odprawy.

§ 33. Kierownicy mają obowiązek rozliczania działalności w podległej komórce organizacyjnej albo jednostce organizacyjnej w zakresie posiadanych kompetencji na podstawie sprawozdania półrocznego i rocznego z wykonania planu działań tej komórki organizacyjnej/jednostki organizacyjnej.

§ 34. Rozliczanie działalności prowadzi się w celu oceny poziomu osiągnięcia celów i realizacji zadań ujętych w planach działań.

§ 35. Kierownik zobowiązany jest do opracowania sprawozdania z wykonania planu działań podległej komórki organizacyjnej/jednostki organizacyjnej.

2. Sprawozdanie:

- 1) zawiera w szczególności:
 - a) ocenę stopnia osiągnięcia celów i realizacji zadań, w tym osiągniętą wartość mierników;
 - b) najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na nieosiągnięcie celów, wystąpienie istotnych różnic w planowanych i osiągniętych wartościach mierników;
- 2) wykonuje się w formie określonej w załączniku Nr 9 i 10,
- 3) podpisuje kierownik.

3. Kierownik komórki organizacyjnej/jednostki organizacyjnej przekazuje osobie, o której mowa w § 20, sprawozdanie z wykonania planu działań: półroczne – corocznie, nie później niż do dnia 31 lipca, roczne – corocznie, nie później niż do dnia 15 lutego.

Rozdział VI

Postanowienia przejściowe i końcowe

§ 36. W przypadku podporządkowania komórki do spraw planowania i rozliczania działalności Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu w Ministerstwie, zadania, o których mowa w § 5 kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności realizuje pod jego nadzorem.

§ 37. W celu wykonania niniejszej decyzji, w uzgodnieniu z Koordynatorem Systemu Kontroli Zarządczej oraz kierownikiem komórki do spraw planowania i rozliczania działalności, w terminie dwóch miesięcy od dnia wejścia w życie niniejszej decyzji:

- 1) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego wyda przepisy regulujące planowanie i rozliczanie działalności, w tym zarządzanie ryzykiem w podporządkowanych jednostkach organizacyjnych oraz jednostkach organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi za jego pośrednictwem;
- 2) kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych bezpośrednio Ministrowi, wydadzą przepisy regulujące planowanie i rozliczanie działalności, w tym zarządzanie ryzykiem w podporządkowanych jednostkach.

§ 38. 1. Nie sporządza się planu działalności urzędu Ministra Obrony Narodowej na 2022 rok.

2. Plany działalności komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych podporządkowanych osobom zajmującym kierownicze stanowiska Ministerstwa, o których mowa w § 18, opracowuje się na podstawie planu działalności Ministra na 2022 r.

§ 39. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności, w terminie 60 dni od dnia wejścia w życie decyzji, przedstawi Ministrowi lub upoważnionemu przez niego Sekretarzowi Stanu/Podsekretarzowi Stanu zestawienie celów operacyjnych Ministra do planowania działalności na 2023 rok.

§ 40. Traci moc decyzja Nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej (Dz. Urz. Min. Obr. Nar. poz. 179), z wyjątkiem przepisów rozdziału III, które tracą moc z dniem 31 marca 2023 r.

§ 41. Traci moc decyzja Nr 124 Org./DG RSZ Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 marca 2015 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Jednolitych procedur działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP” (niepublikowana) z chwilą wejścia w życie przepisów, o których mowa w § 37 pkt 1, nie dłużej jednak niż cztery miesiące od dnia wejścia w życie niniejszej decyzji.

§ 42. Decyzja wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

Minister Obrony Narodowej: z up. *W. Skurkiewicz*

ZESTAWIENIE CELÓW OPERACYJNYCH MINISTRA OBRONY NARODOWEJ DO PLANOWANIA DZIAŁALNOŚCI W KOLEJNYM CYKLU PLANISTYCZNYM

A. Najważniejsze cele operacyjne Ministra						
Nr celu	Cel	Miernik		Najważniejsze zadania warunkujące osiągnięcie celu operacyjnego	Termin realizacji	Koordynator celu Wykonawca zadań
	Nazwa	Nazwa	Wartość docelowa			
A. I				Z. I.	do 30.06.	
				Z. II.	1.01-31.03.	
				...		
A. II				Z. I.		
				Z. II.		
				...		
B. Cele operacyjne wynikające z budżetu państwa w układzie zadaniowym						
<i>Treść celu z Funkcji 11. Bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic</i>						
Nr celu	Cel	Miernik		Najważniejsze zadania warunkujące osiągnięcie celu operacyjnego	Termin realizacji	Koordynator celu Wykonawca zadań
		Nazwa	Wartość docelowa			
B. 11.1				Z. I.		
				Z. II.		
				...		
B. 11.2				Z. I.		
				Z. II.		
				...		
C. Inne cele operacyjne						
<i>(np. wynikające ze strategii, projektów, w tym strategicznych, programów, w tym wieloletnich, oraz planów pochodnych)</i>						
Nr celu	Cel	Miernik		Najważniejsze zadania warunkujące osiągnięcie celu operacyjnego	Termin realizacji	Koordynator celu Wykonawca zadań
		Nazwa	Wartość docelowa			
C. 1				Z. 1.		
				Z. 2.		
				...		

PROPOZYCJA
DO ZESTAWIENIA CELÓW OPERACYJNYCH MINISTRA OBRONY NARODOWEJ
DO PLANOWANIA DZIAŁALNOŚCI W KOLEJNYM CYKLU PLANISTYCZNYM

A/B/C ²	Treść proponowanego celu	Miernik		Najważniejsze zadania warunkujące osiągnięcie celu operacyjnego	Termin realizacji zadań	Koordynator celu Wykonawca zadań
		Treść miernika	Wartość docelowa			

² Wpisać literę odpowiadającą części zestawienia celów operacyjnych Ministra, w której powinien zostać on umieszczony.

PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI

L.p.	Przedsięwzięcie	Wykonawca	ROK PRZED ROKIEM PRZEDPLANOWYM (N-2)								ROK PRZEDPLANOWY (N-1)													
			6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
				narodowa wraz z rejestrem ryzyka celem zajęcia stanowiska																				
15.	Przedłożenie do akceptacji Ministrowi projektu planu działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa	Kierownik komórki ds. planowania i rozliczania działalności																					do 15	
16.	Przesłanie Prezesowi Rady Ministrów planu działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej obrona narodowa	Minister Kierownik komórki ds. planowania i rozliczania działalności																					do 31	
17.	Opracowanie planów działań komórek organizacyjnych	kierownicy komórek organizacyjnych																					do 10	
18.	Opracowanie planów działań jednostek organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi	kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych Ministrowi																					do 15	
19.	Opracowanie planów działań komórek/jednostek organizacyjnych podporządkowanych osobom zajmującym kierownicze stanowiska Ministerstwa lub za pośrednictwem kierownika komórki/jednostki organizacyjnej	kierownicy jednostek organizacyjnych podporządkowanych osobom zajmującym kierownicze stanowiska Ministerstwa																					do 15	

MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ

Akceptuję

.....

Data

PLAN DZIAŁAŃ

..... **NA ROK**
Nazwa komórki/jednostki organizacyjnej

KIEROWNIK

(imię i nazwisko)

(miejsowość)

(rok)

Część I. Cele i zadania wynikające z celów wyznaczonych w dokumencie wykonywanym w procesie planowania działalności przez poziom nadrzędny (przełożonego)

Numer i treść celu wyznaczonego w dokumencie wykonywanym w procesie planowania działalności przez poziom nadrzędny (przełożonego):

Np. A. I. – dla celu z części A zestawienia celów operacyjnych

Numer i treść celu komórki/jednostki organizacyjnej ³ : <i>Np. A. I./DWOT.1</i>			Mierniki ⁴ określające stopień osiągnięcia celu												Odpowiedzialny
			Nazwa						Wartość docelowa						
Lp.	Zadania służące osiągnięciu celu	Wykonawca	Termin realizacji ⁵												Uwagi
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Z. 1.															

Część II. Inne cele i zadania (np. cele własne oraz wynikające ze strategii, projektów, w tym strategicznych, programów, w tym wieloletnich, oraz planów pochodnych).

Numer i treść celu komórki/jednostki organizacyjnej: <i>Np. DWOT.1</i>			Miernik określający stopień realizacji celu												Odpowiedzialny
			Nazwa						Wartość docelowa						
Lp.	Zadania służące osiągnięciu celu	Wykonawca	Termin realizacji												Uwagi
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Z. 1.															

³ Cel komórki/jednostki organizacyjnej definiuje się na podstawie celu wyznaczonego w dokumencie wykonywanym w procesie planowania działalności przez poziom nadrzędny (przełożonego).

⁴ Mierniki powinny: umożliwiać rzetelne i obiektywne określenie stopnia osiągnięcia celu, odnosić się do rezultatu, jaki ma być osiągnięty, mierzyć tylko to, na co odpowiedzialny za cel ma wpływ, bazować na wiarygodnych i w miarę łatwo dostępnych informacjach. Mierniki nie powinny mieć wartości logicznych (TAK/NIE), opisowych, bazujących na subiektywnej ocenie.

⁵ Termin realizacji powinien zawierać się w określonym okresie – data rozpoczęcia i zakończenia realizacji zadania. Nie należy wyznaczać terminów rocznych poprzez wstawienie znaku x. Jeśli czas realizacji zadania ma perspektywę długookresową, należy wskazać termin zakończenia jego realizacji.

ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIALE

1. Ilekroć dalej jest mowa o:

- 1) akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć poziom ryzyka, który jest możliwy do zaakceptowania i nie wymaga reakcji w postaci wdrożenia mechanizmów kontroli;
- 2) analizie ryzyka – należy przez to rozumieć proces mający na celu poznanie charakteru ryzyka oraz określenie poziomu ryzyka;
- 3) celu operacyjnym Ministra – należy przez to rozumieć cel ujęty w zestawieniu celów operacyjnych i planie działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa;
- 4) działaniach zaradczych – należy przez to rozumieć działania mające na celu wzmocnienie lub zaprojektowanie nowych mechanizmów kontroli;
- 5) działaniach korygujących i naprawczych – należy przez to rozumieć działania mające na celu ograniczenie skutków materializacji ryzyka i zapobieżenia ponownemu jej wystąpieniu w przyszłości;
- 6) mechanizmach kontroli - należy przez to rozumieć rozwiązania organizacyjne, techniczne lub regulacyjne, funkcjonujące w ramach kontroli zarządczej, które wpływają na prawdopodobieństwo lub skutki wystąpienia ryzyka i zwiększają możliwość osiągnięcia wyznaczonych celów;
- 7) monitorowaniu ryzyka – należy przez to rozumieć cykliczne sprawdzanie stanu poszczególnego ryzyka oraz skuteczności mechanizmów kontroli;
- 8) personelu – należy przez to rozumieć członka korpusu służby cywilnej, osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę lub innej podstawie przewidzianej w Kodeksie pracy oraz żołnierza pełniącego służbę w Ministerstwie lub jednostce organizacyjnej resortu obrony narodowej;
- 9) wartości ryzyka - należy przez to rozumieć wielkość ryzyka określaną jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
- 10) prawdopodobieństwie (zmaterializowania się ryzyka) - należy przez to rozumieć przewidywaną możliwość zaistnienia zdarzenia, które wpłynie na osiągnięcie celu;
- 11) ryzyku - należy przez to rozumieć możliwe zdarzenia, działania lub zjawiska, które będą miały wpływ na realizację zadań i osiągnięcie celów (w sensie negatywnym – osiągnięcie mniej niż zakładano lub pozytywnym – osiągnięcie więcej niż zakładano);
- 12) ryzyku rezydualnym – należy przez to rozumieć ryzyko, które po zastosowaniu wszystkich możliwych lub częściowych mechanizmów kontroli oraz najlepszych praktyk w postępowaniu z nim nadal pozostaje;
- 13) skutku (skutku wystąpienia ryzyka) - należy przez to rozumieć przewidywane konsekwencje wystąpienia ryzyka dla osiągnięcia celu;
- 14) właścicieli ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie danym ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań będących reakcją na ryzyko w obszarze, którym zarządza. Osoba ta: bierze udział w analizie ryzyka, przygotowuje propozycje sposobu postępowania z ryzykiem oraz wdraża działania będące reakcją na ryzyko, monitoruje ryzyka oraz informuje na temat ryzyka i mechanizmów jego kontroli;
- 15) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć procedury i polityki oraz skoordynowane działania oraz najlepsze praktyki, podejmowane zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jego personel, które poprzez: identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko, zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań.

ROLE I OBOWIĄZKI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

2. W procesie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów operacyjnych Ministra uczestniczą:
 - 1) osoby zajmujące kierownicze stanowiska Ministerstwa,
 - 2) koordynatorzy celów i wykonawcy,
 - 3) właściciele ryzyka,
 - 4) komórka do spraw planowania i rozliczania działalności,
 - 5) personel właściwych komórek/jednostek organizacyjnych.
3. Osoby zajmujące kierownicze stanowiska Ministerstwa zgłaszają propozycje ryzyka do celów operacyjnych Ministra.
4. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności odpowiada za koordynację zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów operacyjnych Ministra, poprzez:
 - 1) inicjowanie procesu zarządzania ryzykiem,
 - 2) koordynację procesu identyfikacji ryzyka,

- 3) wspieranie koordynatorów celów w analizie ryzyka i określaniu sposobu reakcji na ryzyko,
 - 4) prowadzenie rejestru ryzyka,
 - 5) gromadzenie informacji o wynikach monitorowania ryzyka,
 - 6) informowanie Ministra lub upoważnionego Sekretarza/Podsekretarza Stanu oraz osób zajmujących kierownicze stanowiska Ministerstwa na temat ryzyka, w szczególności w przypadku istotnych zmian ryzyka wysokiego i krytycznego, ich materializacji, identyfikacji nowego ryzyka, wzrostu poziomu zidentyfikowanego ryzyka, braku lub opóźnień we wdrożeniu mechanizmów kontroli lub braku ich skuteczności,
5. Koordynatorzy celów / osoby odpowiedzialne za osiągnięcie celów odpowiadają za zarządzanie ryzykiem w zakresie swojego obszaru działania i jego dokumentowanie, w tym za:
 - 1) identyfikację ryzyka dla osiągnięcia celów,
 - 2) wskazanie właścicieli ryzyka,
 - 3) analizę ryzyka w odniesieniu do zdefiniowanych celów,
 - 4) określanie reakcji na ryzyko i mechanizmów kontroli,
 - 5) monitorowanie wdrażania mechanizmów kontroli,
 - 6) monitorowanie ryzyka i ocena funkcjonowania mechanizmów kontroli, a także monitorowanie wszelkich odstępstw w działaniach od obowiązujących procedur.
 6. Wykonawcy odpowiadają za zarządzanie ryzykiem w zakresie swojego obszaru działania i jego dokumentowanie, w tym:
 - 1) biorą udział w identyfikacji ryzyka związanego z realizacją zadań warunkujących osiągnięcie celów,
 - 2) biorą udział w analizie ryzyka,
 - 3) uczestniczą w realizacji zaprojektowanych mechanizmów kontroli,
 - 4) monitorują ryzyka i wszelkie odstępstwa w działaniach od obowiązujących procedur,
 - 5) przekazują do koordynatorów celów/osób odpowiedzialnych za osiągnięcie celów informacje do rejestru ryzyka oraz o wynikach monitorowania ryzyka.
 7. Właściciele ryzyka odpowiadają za zapewnienie efektywnego zarządzania ryzykiem i jego monitorowanie, w szczególności:
 - 1) biorą udział w analizie ryzyka,
 - 2) określają propozycje reakcji na ryzyko i mechanizmów kontroli,
 - 3) wdrażają zaplanowane mechanizmy kontroli,
 - 4) monitorują ryzyko i dokonują oceny funkcjonowania mechanizmów kontroli,
 - 5) przekazują do koordynatorów celów/osób odpowiedzialnych za osiągnięcie celów informacje do rejestru ryzyka oraz o wynikach monitorowania ryzyka.
 8. Personel:
 - 1) uczestniczy w procesie identyfikacji i analizy ryzyka, w szczególności odpowiada za przygotowanie informacji niezbędnych do ich przeprowadzenia,
 - 2) uczestniczy w realizacji zaprojektowanych mechanizmów kontroli,
 - 3) odpowiada za zgłaszanie odstępstw w działaniach od obowiązujących procedur.
 9. Kierownicy odpowiadają za organizację i realizację procesu zarządzania ryzykiem w podległych komórkach/ jednostkach organizacyjnych zgodnie z procedurą określoną w niniejszych zasadach zarządzania ryzykiem. Kierownik może uszczegółowić proces zarządzania ryzykiem w podległej komórce/ jednostce organizacyjnej.

IDENYFIKACJA RYZYKA

10. Identyfikacja ryzyka polega na wykrywaniu, rozpoznawaniu i rejestrowaniu ryzyka (zdarzeń lub działań), które mogą wpłynąć na zdolność do osiągnięcia zdefiniowanych celów oraz na wskazaniu właścicieli poszczególnych ryzyk.
11. Identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona w szczególności podczas formułowania celów i zadań na rok następny oraz alokowania zasobów przeznaczonych na ich realizację. Ponownej identyfikacji ryzyka należy dokonać w przypadku istotnej zmiany warunków, w których następuje realizacja celów i zadań.
12. Ryzyka powinny być identyfikowane na takim poziomie, aby można było podejmować konkretne działania w odpowiedzi na dane ryzyko.
13. Ryzyka identyfikuje się w odniesieniu do celu:

- 1) uwzględniając przyczynę (źródło) ryzyka - wydarzenie lub sytuację, które je wyzwała, o charakterze wewnętrznym (np. dotyczące wykonywanej działalności, zmian w obowiązujących planach, programach i strategiach, zmian w strukturze i rozwiązaniach organizacyjnych, zmian budżetowych) jak i zewnętrznym (np. zmiany przepisów prawa, uwarunkowania gospodarcze, polityczne, zmiany technologiczne, społeczne, zagrożenia naturalne, militarne),
 - 2) uwzględniając charakter ryzyka - rodzaj zdarzenia w kategoriach zagrożenia lub szansy (ryzyk związanych z niewykorzystaniem szans),
 - 3) uwzględniając skutek ryzyka - potencjalny wpływ (negatywny lub pozytywny) danego ryzyka na osiągnięcie danego celu, w przypadku gdyby ryzyko się zmaterializowało.
14. Zidentyfikowane ryzyka wpisuje się do rejestru ryzyka. Wzór rejestru ryzyka zawiera Tabela nr 1.
 15. Identyfikację ryzyka przeprowadza się w sposób kompleksowy i udokumentowany nie rzadziej niż raz w roku.
 16. Każdemu ze zidentyfikowanych ryzyk wskazuje się właściciela.
 17. Za identyfikację ryzyka dla poszczególnych celów odpowiadają koordynatorzy celów/odpowiedzialni za osiągnięcie celów we współpracy z wykonawcami.
 18. Propozycje ryzyk do rejestru ryzyka dla celów operacyjnych Ministra mogą zgłaszać osoby zajmujące kierownicze stanowiska Ministerstwa.

ANALIZA RYZYKA

19. Każde zidentyfikowane ryzyko należy poddać analizie, której celem jest poznanie zakresu, w jakim może ono wywrzeć wpływ na osiągnięcie celów. Analiza dostarcza informacji niezbędnych do zhierarchizowania ryzyka i podjęcia decyzji, jak z nimi postąpić.
20. Analiza ryzyka obejmuje:
 - 1) ocenę punktową prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zakresu możliwego oddziaływania (skutku, wpływu) na osiągnięcie celów, prowadzoną według skali zawartej w Tabelach nr 2 i nr 3. Przy ocenie należy wziąć pod uwagę już istniejące mechanizmy kontroli,
 - 2) określenie wartości ryzyka wyrażonego iloczynem punktowej oceny prawdopodobieństwa i skutków,
 - 3) określenie poziomu ryzyka, poprzez porównanie wartości ryzyka z kryteriami zawartymi w Tabeli nr 4,
 - 4) uszeregowaniu ryzyk według ich poziomu,
 - 5) sporządzeniu mapy ryzyka zgodnie z wzorem określonym w tabeli nr 5.
21. Wyniki analizy ryzyka ujmuje się w rejestrze ryzyka.
22. Horyzont czasowy analizy powinien być spójny z horyzontem czasowym celów, dla których prowadzona jest analiza.
23. Za analizę ryzyka dla poszczególnych celów odpowiadają koordynatorzy celów/ odpowiedzialni za osiągnięcie celów we współpracy z wykonawcami i właścicielami ryzyka.

REAKCJA NA RYZYKO

24. W stosunku do każdego ryzyka właściciel ryzyka proponuje odpowiedni sposób reakcji na ryzyko:
 - 1) działanie – zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontroli mających na celu ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu poprzez zmianę prawdopodobieństwa lub zmianę skutków lub usunięcie źródła ryzyka;
 - 2) przeniesienie ryzyka (transfer ryzyka) – przeniesienie części lub całości ryzyka na inny podmiot (np. poprzez ubezpieczenia, gwarancje, poręczenie);
 - 3) wycofanie się (unikanie ryzyka) – polega na rezygnacji z działań, które wiążą się z ryzykiem;
 - 4) tolerowanie (akceptowanie ryzyka) – nie podejmuje się działań w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka.
25. Zasady postępowania z ryzykiem w zależności od poziomu ryzyka określa Tabela nr 4:
26. W przypadku ujawnienia ryzyk krytycznych i wysokich nieuwzględnionych w rejestrze ryzyka ich tolerowanie jest dopuszczalne jedynie po uzyskaniu zgody osób wymienionych w § 20 decyzji.
27. Zaakceptowany sposób reakcji na ryzyko oraz informacje o zaplanowanych mechanizmach kontroli ujmuje się w rejestrze ryzyka.

MECHANIZMY KONTROLI W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

28. Mechanizmy kontroli podlegają ocenie pod względem kryteriów adekwatności, skuteczności i efektywności, określonych w Tabeli nr 7.

29. Funkcjonujące mechanizmy kontroli ocenia się podczas analizy ryzyka w procesie planowania działalności i w konsekwencji podejmuje się decyzje o ich zachowaniu, zmianie lub wprowadzeniu nowych.
30. Decyzja o wprowadzeniu nowych mechanizmów kontroli powinna wynikać z analizy ryzyka uwzględniającej już funkcjonujące mechanizmy kontroli oraz analizy kosztów ich wprowadzenia.
31. Planowane mechanizmy kontroli ocenia się przed ich przyjęciem w celu dokonania wyboru optymalnych (adekwatnych, skutecznych, efektywnych) mechanizmów kontroli.
32. Poziom ryzyka rezydualnego określa się podczas analizy ryzyka przy uwzględnieniu istniejących i zaplanowanych mechanizmów kontroli.
33. Ocenę zaplanowanych mechanizmów kontroli przeprowadza się podczas analizy ryzyka w procesie planowania działalności oraz w trakcie monitorowania osiągnięcia celów.

REJESTR RYZYKA

34. Rejestr ryzyka podpisany jest przez kierownika, z wyłączeniem rejestru ryzyka do celów operacyjnych Ministra.
35. Rejestr ryzyka jest przesyłany wraz z planem działań do osób wskazanych w § 20 decyzji.

REJESTR RYZYKA DO CELÓW OPERACYJNYCH MINISTRA

36. Koordynatorzy celów we współpracy z wykonawcami zadań i właścicielami ryzyka, po otrzymaniu zestawienia celów operacyjnych i nie później niż do dnia 15 kwietnia, przed wykonywaniem bilansu potrzeb i możliwości zabezpieczenia osiągnięcia celów, opracowują rejestr ryzyka do przypisanych im celów operacyjnych Ministra i przekazują kierownikowi komórki do spraw planowania i rozliczania działalności.
37. W przypadku aktualizacji celów operacyjnych, o której mowa w § 16 ust. 3 decyzji, koordynatorzy celów dokonują aktualizacji rejestru ryzyka i przekazują go w terminie do końca lipca kierownikowi komórki do spraw planowania i rozliczania działalności.
38. Komórka do spraw planowania i rozliczania działalności, na podstawie nadesłanych informacji, sporządza projekt rejestru ryzyka do celów operacyjnych Ministra na rok planistyczny.
39. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności projekt rejestru ryzyka do celów operacyjnych Ministra wraz z Planem działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej obrona narodowa:
 - 1) przedstawia Ministrowi lub upoważnionemu przez niego Sekretarzowi/Podsekretarzowi Stanu nie później niż 5 dni przed planowanym posiedzeniem Komitetu Audytu;
 - 2) przesyła do Komitetu Audytu corocznie, nie później niż do dnia 30 września.
40. Kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności podpisuje rejestr ryzyka do celów operacyjnych Ministra corocznie, w terminie do dnia 15 października.
41. Zaakceptowany rejestr ryzyka dla celów operacyjnych Ministra, kierownik komórki do spraw planowania i rozliczania działalności przesyła do koordynatorów celów oraz osób zajmujących kierownicze stanowiska Ministerstwa wraz z zaakceptowanym przez Ministra Planem działalności Ministra Obrony Narodowej dla działu administracji rządowej - obrona narodowa.

MONITOROWANIE I RAPORTOWANIE

42. Monitorowanie ryzyka jest procesem prowadzonym w dziale obrona narodowa, który pozwala na podejmowanie decyzji dotyczących postępowania z ryzykiem.
43. Monitorowanie ryzyka obejmuje w szczególności:
 - 1) przegląd ryzyka, w tym:
 - a) aktualizację informacji o dotychczas zidentyfikowanych ryzykach,
 - b) identyfikację i analizę nowego ryzyka,
 - 2) weryfikację stopnia wdrożenia zaplanowanych mechanizmów kontroli,
 - 3) ocenę aktualności, skuteczności i efektywności wdrożonych mechanizmów kontroli.
44. Wyniki monitorowania mogą być dokumentowane w arkuszu monitorowania ryzyka, którego wzór zawiera Tabela nr 6.
45. Informacja o wynikach monitorowania stanowi część sprawozdań, o których mowa w § 4 decyzji.
46. Informowanie o materializacji ryzyka wysokiego i krytycznego oraz podejmowanych w związku z nimi działaniach korygujących i naprawczych odbywa się na bieżąco.
47. Za monitorowanie ryzyka w odniesieniu do celów oraz ocenę mechanizmów kontroli odpowiedzialny jest koordynator celu we współpracy z wykonawcami zadań i właścicielami ryzyka.

48. W przypadku wystąpienia ryzyka jego właściciel podejmuje działania zgodnie ze sposobem postępowania określonym w rejestrze ryzyka, o czym informuje koordynatora celu.

Tabela nr 1 do załącznika Nr 5

REJESTR RYZYK
w odniesieniu do celów ujętych w w 20.... r.

Nr ryzyka	Cel	Zadanie	Identyfikacja ryzyka		Funkcjonujące mechanizmy kontroli	Analiza ryzyka			Reakcja na ryzyko		Poziom ryzyka rezydualnego ⁶	Termin realizacji działań
			Właściciel ryzyka	Opis ryzyka		Ocena punktowa		Sposób reakcji na ryzyko	Planowane mechanizmy kontroli			
						Prawdopodobieństwo	Skutek			Wartość ryzyka ⁷		
<i>R1</i>	<i>A.1</i>	<i>Z. II 2</i>	<i>Dyrektor</i>		<i>procedura nr</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>działanie</i>	<i>aktualizacja procedury.....</i>		<i>II kwartał ... r.</i>

Sporządził:.....

.....
Podpis

⁶ ryzyko, które pozostaje po zastosowaniu istniejących i planowanych mechanizmów kontroli)
⁷ przy uwzględnieniu funkcjonujących mechanizmów kontroli (ryzyko = prawdopodobieństwo x skutek)

Tabela nr 2 do załącznika Nr 5

OCENA SKUTKU WYSTĄPIENIA RYZYKA

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
MAŁY	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczne zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie założonych celów. Zdarzenie nie wpływa na wizerunek. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.	1
ZNACZĄCY	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, wpływające w małym stopniu na osiągnięcie założonych celów. Zdarzenie w ograniczonym stopniu wpływa na wizerunek (informacje w mediach lokalnych lub regionalnych). Skutki zdarzenia można usunąć. Zdarzenie powoduje małą stratę finansową.	2
POWAŻNY	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania i jakość wykonywanych zadań prowadzący do ograniczenia możliwości osiągnięcia założonych celów. Zdarzenie niekorzystnie wpływa na wizerunek (umiarkowane negatywne informacje w mediach lokalnych i regionalnych). Z wystąpieniem zdarzenia może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie powoduje średnią stratę finansową.	3
BARDZO DUŻY	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje bardzo poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania i jakość wykonywanych zadań prowadzący do znacznego ograniczenia możliwości osiągnięcia założonych celów. Zdarzenie ma poważny, negatywny wpływ na wizerunek (liczne krytyczne informacje w mediach ogólnokrajowych). Z wystąpieniem zdarzenia wiąże się trudny i długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie powoduje dużą stratę finansową.	4
KRYTYCZNY	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny wpływ na realizację zadań i osiągnięcie założonych celów lub brak możliwości ich osiągnięcia. Z wystąpieniem zdarzenia wiąże się osłabienie bezpieczeństwa państwa. Zdarzenie ma bardzo poważny, negatywny wpływ na wizerunek (liczne krytyczne informacje w mediach ogólnokrajowych i informacje w mediach zagranicznych). Z wystąpienia zdarzenia wiąże się długotrwały i bardzo trudny proces przywracania stanu poprzedniego lub wywołane zmiany mogą być niemożliwe do odwrócenia. Zdarzenie powoduje poważną stratę finansową.	5

Tabela nr 3 do załącznika Nr 5

OCENA PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
MAŁE ≤ 10%	Zdarzenie objęte ryzykiem może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach w trakcie roku planistycznego.	1
UMIARKOWANE 11-40 %	Jest mało prawdopodobne by zdarzenie objęte ryzykiem wystąpiło w trakcie roku planistycznego, brak informacji by ryzyko zmaterializowało się w przeszłości.	2
WYSOKIE 41-75%	Zdarzenie objęte ryzykiem może wystąpić w trakcie roku planistycznego lub zmaterializowało się w podobnych podmiotach w podobnych warunkach.	3
BARDZO WYSOKIE 76-90%	Zdarzenie objęte ryzykiem z dużym prawdopodobieństwem wystąpi w trakcie roku planistycznego.	4
KRYTYCZNE ≥ 91%	Zdarzenie objęte ryzykiem prawie na pewno wystąpi w trakcie roku planistycznego lub zmaterializowało się w przeszłości w dziale.	5

Tabela nr 4 do załącznika Nr 5

KRYTERIA RYZYKA

Wartość ryzyka	Poziom ryzyka	Akceptowalność ryzyka i zalecany sposób postępowania z ryzykiem
1-4	NISKIE	Ryzyko akceptowalne, brak konieczności podejmowania działań zaradczych, wymaga monitorowania w celu wykrycia jego ewentualnego wzrostu powyżej niskiego i sprawdzania, czy jest ono prawidłowo zarządzane.
5-9	ŚREDNIE	Ryzyko tolerowane warunkowo, wymaga monitorowania w celu wykrycia jego ewentualnego wzrostu i sprawdzania, czy jest ono prawidłowo zarządzane; potrzebę działań zaradczych i aktualizację mechanizmów kontroli należy rozważyć w kontekście kosztów ich wprowadzenia (koszty nie powinny być wyższe niż spodziewane korzyści z działań).
10-15	WYSOKIE	Może w sposób znaczący wpłynąć na realizację celów i zadań; nie może być tolerowane przez dłuższy czas. Wymaga wprowadzenia działań zaradczych i aktualizacji wewnętrznych mechanizmów kontroli, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub zmienią jego wpływ.
16-25	KRYTYCZNE	Stanowi bardzo poważne zagrożenie dla działalności lub osiągnięcia założonych celów działania. Wymaga podjęcia natychmiastowych działań zaradczych i wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitorowaniu, nie może być tolerowane.

Tabela nr 5 do załącznika Nr 5

MAPA RYZYKA

(graficzne przedstawienie ryzyka z uwzględnieniem wartości ryzyka i jego poziomu)

SKUTEK	KRYTYCZNY	5	10	15	20	25
	BARDZO DUŻY	4	8	12	16	20
	POWAŻNY	3	6	9	12	15
	ZNACZĄCY	2	4	6	8	10
	MAŁY	1	2	3	4	5
	MAŁE	UMIARKOWANE	WYSOKIE	BARDZO WYSOKIE	KRYTYCZNE	
	PRAWDOPODOBIENSTWO					

Tabela nr 6 do załącznika Nr 5

ARKUSZ MONITOROWANIA RYZYKA
 w odniesieniu do celów ujętych w w 20.... r.
 okres monitorowania: (stan na dzień.....)

Nr ryzyka	Właściciel ryzyka	Status ryzyka	Informacja o materializacji ryzyka	Poziom ryzyka z rejestru ryzyka	Informacja o wdrożeniu planowanych mechanizmów kontroli	Analiza ryzyka*			Poziom ryzyka	Reakcja na ryzyko	
						Ocena punktowa				Sposób reakcji na ryzyko	Planowane mechanizmy kontroli
						Prawdopodobieństwo	Skutek	Wartość ryzyka po uwzględnieniu wdrożonych mechanizmów kontroli			
		<i>aktywne/ nieaktywne / nowe</i>			<i>wdrożono/nie wdrożono/ wdrożono częściowo - w zakresie.../wdrożono działania inne niż zaplanowano (określić jaki)</i>			<i>ryzyko = prawdopodobieństwo x skutek</i>			

*Należy przeprowadzić przy uwzględnieniu wdrożonych mechanizmów kontroli

Tabela nr 7 do załącznika Nr 5

KRYTERIA OCENY MECHANIZMÓW KONTROLI

Kryterium	Sposób oceny mechanizmów kontroli
<p>ADEKWATNOŚĆ (mechanizmy kontroli stanowią zamierzoną odpowiedź na zidentyfikowane ryzyka)</p>	<p>Ocenić, czy mechanizmy kontroli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wpływają na przyczyny lub skutki wystąpienia ryzyka, lub na obie te kwestie, ▪ zostały skonstruowane tak, że ich prawidłowe stosowanie zabezpieczy przed danym ryzykiem, ▪ są odpowiednie w odniesieniu do ustalonego akceptowalnego poziomu ryzyka przy jednoczesnej skuteczności i efektywności kosztowej.
<p>SKUTECZNOŚĆ (mechanizmy kontroli skutecznie radzą sobie ze zidentyfikowanym ryzykiem, działają tak jak zostały zaprojektowane)</p>	<p>Ocenić, czy mechanizmy kontroli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ograniczają ryzyka w pożądanym stopniu (do poziomu akceptowalnego), ▪ w sposób automatyczny zabezpieczają przed zidentyfikowaną przyczyną lub ograniczają skutek, bez konieczności podejmowania innych działań, ▪ są niezależne od uznania, decyzji lub błędu człowieka.
<p>EFEKTYWNOŚĆ (mechanizmy kontroli pozwalają na skuteczną reakcję na ryzyko przy możliwie najmniejszych nakładach związanych z funkcjonowaniem tych mechanizmów)</p>	<p>Ocenić, czy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ koszty wdrożenia i funkcjonowania mechanizmów nie przewyższają szkód, które by powstały w wypadku zmaterializowania się ryzyka, ▪ dotychczasowe nakłady na mechanizm kontroli są niższe od efektów uzyskiwanych w wyniku jego działania.

PRZEBIEG PROCESU MONITOROWANIA OSIĄGANIA CELÓW

1. Zebranie danych o uzyskanych wartościach mierników oraz stanie realizacji zadań.
2. Porównanie stanu faktycznego z zaplanowanym (mierniki, zadania).
3. Analiza ryzyka oraz ocena mechanizmów kontroli ujętych w rejestrze ryzyka.
4. W przypadku takiej potrzeby, zmiana (korekta) lub wprowadzenie nowych mechanizmów kontroli w zależności od wyników ich oceny.
5. Identyfikacja nowych ryzyk w przypadku ich ujawnienia, ich analiza i zdefiniowanie reakcji na ryzyko (mechanizmy kontroli).
6. Aktualizacja rejestru ryzyka, jeśli podejmowane były czynności określone w pkt 4 i 5.

SPRAWOZDANIE PÓŁROCZNE
z wykonania zestawienia celów operacyjnych w roku

Numer oraz treść celu	Miernik określający stopień osiągnięcia celu			Czy istnieje zagrożenie nieosiągnięcia celu (tak/nie)	Czy realizacja zadań przebiega zgodnie z planem. Jeśli nie – proszę o wskazanie zadania i przyczyn.	Informacja o ujawnionych ryzykach (wysokich i krytycznych)	Informacja o podjętych i zaplanowanych działaniach (mechanizmach kontroli) w reakcji na ryzyko
	Nazwa	Wartość docelowa	Wartość na dzień 30.06				

SPRAWOZDANIE ROCZNE
z osiągania celów operacyjnych Ministra Obrony Narodowej w roku

Numer oraz treść celu	Miernik określający stopień osiągnięcia celu				Sposób osiągnięcia celu Efekty (rezultaty, oddziaływanie) osiągnięte poprzez realizację najważniejszych zadań służących osiągnięciu celu ⁸ .	Wypełnić w przypadku niezrealizowania zaplanowanych zadań	
	Nazwa	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta na koniec roku	Informacja o przyczynach nieosiągnięcia zaplanowanej wartości miernika		Informacja o przyczynach niezrealizowania zadań	Informacja o podjętych mechanizmach kontroli
				<i>Wypełnić w przypadku nieosiągnięcia zaplanowanej wartości</i>			

⁸ **Nie należy przepisywać zadań z celów Ministra, lecz wymienić osiągnięte efekty: np.:**

Z. II Zakończono formowanie Szkoły Podoficerskiej WOT, co pozwoli na szkolenie (liczba) podoficerów począwszy od..... roku.

Z. III Dowództwo Komponentu Powietrznego osiągnęło (lub nie osiągnęło) zdolność do dowodzenia powietrzną operacją obronną w wymiarze narodowym i koalicyjnym.

SPRAWOZDANIE ROCZNE
z wykonania planu działań komórki/jednostki organizacyjnej

Numer oraz treść celu	Miernik określający stopień osiągnięcia celu				Sposób osiągnięcia celu Efekty osiągnięte poprzez realizację najważniejszych zadań służących osiągnięciu celu.	Informacja o przyczynach niezrealizowania zadań	Informacja o podjętych działaniach zaradczych, korygujących lub naprawczych ⁹
	Nazwa	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta na koniec roku	Informacja o przyczynach nieosiągnięcia zaplanowanej wartości miernika			
				<i>Wypełnić w przypadku nieosiągnięcia zaplanowanej wartości</i>		<i>Wypełnić w przypadku niezrealizowania zaplanowanych zadań</i>	

⁹ w tym informacja o nowych zadaniach, nieuwzględnionych w planie, których realizacja przyczyniła się do osiągnięcia celu

