

PATVIRTINTA

Panevėžio regiono plėtros tarybos
administracijos direktoriaus 2025 m.
balandžio 17 d. įsakymu Nr. V-5

PANEVĖŽIO REGIONO PLĖTROS TARYBOS VEIKLOS RIZIKŲ VERTINIMO METODIKA

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Panevėžio regiono plėtros tarybos veiklos rizikos vertinimo metodika (toliau – Metodika) nustato procesą, kurio metu identifikuojamos ir įvertinamos sąlygos (įvykiai), galinčios turėti įtaką veiklai, priimami ir įgyvendinami sprendimai dėl neigiamą įtaką darančių sąlygų sumažinimo iki priimtino lygio.

2. Metodikos tikslas – nustatyti metodus, kuriais vadovaujantis būtų atliekamas rizikų identifikavimas, vertinimas ir rizikų valdymo veiksmų planavimas.

3. Metodikoje vartojamos santrumpos:

3.1. **Taryba** – Panevėžio regiono plėtros taryba;

3.2. **Administracija** – Panevėžio regiono plėtros tarybos administracija;

3.3. **Administracijos direktorius** – Panevėžio regiono plėtros tarybos administracijos direktorius;

3.4. **Poveikis** – įvykio **rezultatas**. Su konkrečiu įvykiu gali būti siejami keli poveikio atvejai, kurių teigiamas arba neigiamas vertinimas priklauso nuo Tarybos tikslų;

3.5. **Rizika** – tikimybė, kad įvykis neigiamai paveiks Tarybos galimybes pasiekti tikslus;

3.6. **Tikimybė** – teorinė galimybė, kad konkretus įvykis įvyks.

4. Tarybos veiklos kokybę, siekdami teisės aktuose ir strateginio planavimo dokumentuose institucijai numatytų tikslų, užtikrina Tarybos kolegijos pirmininkas ir Administracijos direktorius.

5. Vidaus kontrolės dalyviai Taryboje:

5.1. Administracijos direktorius;

5.2. Administracijos direktoriaus įsakymu paskirtas vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą atliekantis Administracijos darbuotojas.

II SKYRIUS RIZIKOS VEIKSNIŲ NUSTATYMAS

6. Rizikos veiksnių nustatymo paskirtis – nustatyti visus svarbius su Tarybos veiklos tikslais ir Administracijos funkcijomis susijusius rizikos veiksnius, galinčius turėti neigiamos įtakos įgyvendinant Tarybos veiklos tikslus.

7. Rizikos veiksniai ateinantiems kalendoriniams metams nustatomi vadovaujantis Tarybos nuostatuose Tarybai nustatytais veiklos tikslais ir Administracijai nustatytomis funkcijomis, atsižvelgiant į planuojamą metinį veiklos planą, identifikuojant:

7.1. rizikos veiksnius, turinčius ir (ar) galinčius turėti įtakos siekiant Tarybos veiklos tikslų ir / ar įgyvendinant Administracijos funkcijas;

7.2. pokyčius, galinčius reikšmingai paveikti vidaus kontrolę (išorės aplinkos (teisinio reguliavimo, ekonominių, fizinių veiksnių) pokyčių vertinimas, (organizacinės struktūros ir kitų pokyčių vertinimas).

8. Rizikos veiksnių sąrašas sudaromas pagal poreikį, bet ne rečiau kaip kartą per kalendorinius metus, atsižvelgiant į galimų veiklos rizikos veiksnių pavyzdžius (1 priedas).

9. Rizikos veiksniai nustatomi Administracijos direktoriui organizuojant diskusiją, kurios metu Administracija (Administracijos direktorius ir Administracijos darbuotojai) aptaria ir įvertina visas Tarybos veiklai galinčias turėti įtakos rizikas, atsižvelgiant į praeities įvykius ir prognozuojamas tendencijas.

10. Rizikos veiksnių nustatymo metu pirmiausia apsvarstomi visi galimi įvykiai, kuriuos lemia vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai. Identifikuojami akivaizdūs ir sunkiai pastebimi įvykiai, esant nežymiam ir ypatingai reikšmingam poveikiui. Siekiant pastebėti visus įvykius, rekomenduojama rizikos veiksnius nustatyti atskirai nuo tikimybės ir poveikio įvertinimo.

11. Rekomenduojamas rizikos nustatymo diskusijos metodas:

11.1. aptariami pagrindiniai Tarybos veiklos tikslai;

11.2. aptiriamos Administracijos funkcijos;

11.3. aptariami rizikos veiksniai, galintys nulemti įvykius, kurie turėtų neigiamos įtakos Tarybos ir Administracijos veiklai ir kartu Tarybos veiklos tikslų siekimui (1 priedas);

11.4. įvertinama įvykių / rizikos veiksnių pasireiškimo tikimybė ir poveikis Tarybos veiklai (žr. III skyrių);

11.5. identifikuojamos rizikos valdymo ir mažinimo galimybės.

12. Diskusijos metu užpildomas Tarybos veiklos rizikos veiksnių sąrašas (2 priedas), kuris perduodamas Administracijos direktoriaus įsakymu paskirtam vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą atliekančiam administracijos darbuotojui.

III SKYRIUS RIZIKŲ VERTINIMAS

13. Rizikos veiksnių vertinimas (3 priedas) atliekamas pagal užpildytą rizikos veiksnių sąrašą (2 priedas).

14. Rizikos veiksnių vertinimo metu nustatoma, kokia apimtimi identifikuoti įvykiai ir susiję rizikos veiksniai gali daryti įtaką Tarybos veiklos tikslų siekimui. Rizikos vertinamos dviem atžvilgiais – tikimybės ir poveikio, naudojant kokybinių ir kiekybinių metodų kombinaciją, bei parenkamos optimalios rizikos valdymo priemonės.

15. Tarybos veiklos rizika vertinama naudojantis rizikos tikimybės ir poveikio įvertinimo skale (4 priedas).

16. **Tikimybė** įvertinama eksperimentiniu būdu, vadovaujantis patirtimi (įvykę panašūs įvykiai) ir atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką vertinamos rizikos pasireiškimo tikimybei, t. y.:

16.1. **labai tikėtina tikimybė (5 balai)** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį yra didelė (daugiau nei 50 % arba daugiau nei 6 kartai per metus);

16.2. **gana tikėtina tikimybė (4 balai)** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį, vertinama kaip pakankamai reali (20–50 % arba 3–6 kartai per metus);

16.3. **tikėtina tikimybė (3 balai)** – tikimybė, kad įvykis gali įvykti per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (10–19 % arba 2 kartai per metus);

16.4. **nelabai tikėtina tikimybė (2 balai)** – tikimybė, kad įvykis įmanomas, tačiau nelabai tikėtinas (1–9 % arba 1 kartas per metus);

16.5. **mažai tikėtina tikimybė (1 balas)** – tokia tikimybė, kai numatoma, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (mažiau nei 1 % arba mažiau nei 1 kartas per metus).

17. **Poveikis** įvertinamas kompleksiskai, įvertinant įvairias poveikio sritis – išteklių naudojimą, teisės aktų (reikalavimų) laikymąsi, veiklos planų vykdymą, veiklos tikslų siekimą, tikslios ir patikimos informacijos generavimą ir kt. (esant poreikiui).

18. Rizikos poveikiui įvertinti skirta penkių balų skalė:

18.1. **kritinis poveikis (5 balai)** – įvykus įvykiui Taryba 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;

18.2. **reikšmingas poveikis (4 balai)** – šis poveikis siejamas su Tarybos veiklos sutrikimais, kurių padariniai gali būti reikšmingi siekiant jos tikslų. Tokio poveikio pavyzdžiais galėtų būti netikėtas svarbias pareigas einančio vadovo ar kelių darbuotojų pasitraukimas, reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas ir kt.;

18.3. **vidutinis poveikis (3 balai)** – tai tam tikras neigiamas poveikis Tarybos tikslų siekimui. Pavyzdžiui, įstaigos pavadinimas gali būti paminėtas 1-2 nacionalinės žiniasklaidos priemonėse, neigiamo pobūdžio turinio straipsnyje, laikinai gali sutrikti tam tikri veiklos procesai ar funkcijų vykdymas, gali laikinai sumažėti darbo efektyvumas ir pan.;

18.4. **nežymus poveikis (2 balai)** – trumpalaikio pobūdžio ir nesukelia reikšmingo veiklos sutrikimo. Pavyzdžiais galėtų būti iki mėnesio trunkantis papildomas išteklių naudojimas ar jų poreikis ar trumpalaikis tam tikrų procesų efektyvumo sumažėjimas ir kt.;

18.5. **neriekšmingas poveikis (1 balas)** – iš esmės nėra rizikos poveikio Tarybos veiklai, o gali būti tik toks, kuris susijęs su įprastinės veiklos sutrikimais, neturinčiais jokios pastebimos įtakos atliekamoms užduotims ir kt.

19. Rizikos pasireiškimo tikimybės ir galimo poveikio įvertinimo naudojantis 5 balų skale pavyzdžiai pateikiami rizikos vertinimo skalės aprašyme (4 priedas). Pateikti pavyzdžiai yra iliustracinio / rekomendacinio pobūdžio.

20. Rizikos svarba (prioritetai) nustatoma sudedant Rizikos tikimybės (T) balą ir Rizikos poveikio (P) balą ir gaunant Rizikos reikšmingumo balą (R). Rizikų tikimybės ir poveikio sudėtyje taikomi koeficientai (KT ir KP), žymintys daugiklį svarbą. Rizikos reikšmingumas (R) arba rizikos svarba (prioritetas) $R = (KP \cdot P) + (KT \cdot T)$, kur $KP = 1,5$ ir $KT = 0,5$.

21. Taip įvertinti rizikos veiksniai sąrašė išdėstomi rizikos svarbos (prioriteto) mažėjimo tvarka ir priskiriami atitinkamai rizikos grupei, pagal rizikos tolerancijos lygį. Tolerancijos lygis – tai toks rizikos lygis, kurį Taryba gali prisiimti, nesiimdama papildomų rizikos valdymo priemonių.

22. Siekiant priskirti įvertintą riziką prie konkrečios rizikos grupės, joms yra nustatomi režiai, t. y., ribinės Rizikos reikšmingumo balo (R) intervalų reikšmės. Pagal Rizikos reikšmingumo balo (R) skaičiavimo algoritmą, rodiklio reikšmės kinta nuo 2 iki 10 balų. Gali būti nustatomi šie rizikų grupių režiai (4 priedas):

22.1. **didelė rizika** – didelio reikšmingumo rizikos veiksniai, kai sprendimai priimami vadovybės lygmeniu;

22.2. **vidutinė rizika** – vidutinio reikšmingumo rizikos veiksniai, kai sprendimus priima už funkcijų vykdymą atsakingi darbuotojai;

22.3. **žema rizika** – toleruojamas rizikos lygmuo, kai rizika stebima, bet papildomų priemonių imtis nebūtina.

23. Įvertinus rizikos veiksnius, atliekamas rizikų valdymo planavimas.

IV SKYRIUS REAGAVIMO Į RIZIKĄ NUSTATYMAS

24. Taryboje taikomas rizikos valdymo priemonės galima sugrupuoti į šias apibendrintas grupes:

24.1. **rizikos pašalinimas** – rizika pašalinama reorganizuojant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant (perduodant) arba įgyjant (perimant) atskiras (naujas) veiklos funkcijas, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemonės ar kitaip iki minimumo sumažinant esamus rizikos faktorius;

24.2. **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.);

24.3. **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;

24.4. **rizikos prisiėmimas (toleravimas)** – gali būti prisiimta mažai tikėtina ir nelabai tikėtina rizika, kurios poveikis yra nereikšmingas arba nežymus, neviršijanti nustatyto tolerancijos limitu, t. y. neplanuojamos papildomos vidaus kontrolės ar rizikos valdymo priemonės.

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

26. Rizikos valdymo priemonės pasirenkamos vadovaujantis šiais kriterijais:

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

26.2. 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 koku atveju turėtų būti numatytos papildomos vidutinio laikotarpio rizikos valdymo priemonės;

26.3. rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai turi sudaryti prielaidas anksčiau užkirsti kelią numatomi rizikai;

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

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

27. Pasirinkus reagavimo į reikšmingą riziką būdą, baigiamas planuoti rizikos valdymas, numatant rizikos valdymo priemones (technines priemones, informacines priemones, organizacines priemones, teisinius instrumentus, finansines priemones ar kt.), jų įgyvendinimo terminus bei planuojamus sukurti rezultatus, t. y., būseną, kuri būtų pasiekta įgyvendinus atitinkamas priemones. (3 priedas).

28. Parengtą Tarybos rizikos veiksnių vertinimą (3 priedą) įsakymu tvirtina Administracijos direktorius.

29. Administracijos darbuotojas, atsakingas už Tarybos vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą, vykdo nuolatinę patvirtinto rizikos veiksnių vertinimo įgyvendinimo stebėseną, kurios metu

vertina, ar pritaikius rizikos valdymo priemones rizika išnyksta ar išlieka, ar reikalingas rizikos valdymo priemonių nutraukimas ar tikslinimas ir, esant poreikiui, teikia pasiūlymus Administracijos direktoriui.

V SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

30. Vystantis rizikos valdymo procesui, Metodika turi būti reguliariai peržiūrima, patikslinama ir atnaujinama siekiant užtikrinti Metodikos aktualumą ir atitiktį Tarybos poreikiams.

31. Metodika atnaujinama pagal poreikį kasmetinio rizikos valdymo proceso ciklo metu nustatytų tobulintinų sričių pagrindu. Administracijos darbuotojų pateiktus apibendrintus pasiūlymus ir/ar rekomendacijas dėl Metodikos tobulinimo suformuluoja ir Administracijos direktoriui svarstyti pateikia Administracijos darbuotojas, atsakingas už Tarybos vidaus kontrolės įgyvendinimo priežiūrą.

32. Einamųjų metų Tarybos veiklos rizikos vertinimas atliekamas ne rečiau kaip kartą per metus, ne vėliau kaip iki antrojo einamųjų metų ketvirčio pabaigos. Tarybos veiklos rizikos vertinimas Administracijos direktoriaus sprendimu gali būti atliekamas dažniau, atsižvelgiant į kintančias ekonomines, reguliavimo ir veiklos sąlygas.

33. Administracijos darbuotojai savo veikloje identifikavę galimas rizikas, nenumatytas rizikos veiksmų vertinimo lentelėje, turi pranešti Administracijos direktoriui nedelsiant. Administracijos direktorius pagal rizikos reikšmingumą ir jos poveikį imasi veiksmingų priemonių rizikoms suvaldyti.

PANEVĖŽIO REGIONO PLĖTROS TARYBOS VEIKLOS RIZIKOS VEIKSNIŲ PAVYZDŽIAI

1. Teisės aktų dažna kaita.
2. Laiku nepakeisti teisės aktai.
3. Laiku neparengti ir nepatvirtinti Tarybos vidaus teisės aktų projektai.
4. Nevertinamas rizikų reikšmingumas, poveikis, pasireiškimo tikimybė, procesas nedokumentuojamas.
5. Informacinių sistemų (pvz., dokumentų valdymo, viešųjų pirkimų, buhalterinės apskaitos valdymo sistemų) sutrikimai.
6. Neužtikrintas informacinių sistemų ir duomenų saugumas.
7. Nepakankamas nuolatos saugomų dokumentų saugumas.
8. Neefektyvus veiklos planavimo ir kontrolės procesas.
9. Nenustatyti objektyvūs ir tikslūs veiklos vertinimo kriterijai.
10. Nepasiektos Tarybos veiklos vertinimo kriterijų reikšmės.
11. Nesavalaikis išorės subjektų informacijos pateikimas ir /ar jos netikslumas.
12. Techninės klaidos rengiant teisės aktų / dokumentų projektus.
13. Tarybos patariamiosios kolegijos partnerių grupės narių nedalyvavimas posėdžiuose.
14. Žmogiškosios klaidos faktorius.
15. Nepakankama (atsakingų darbuotojų) vadybinė kompetencija.
16. Neveiksmingas įstaigos valdymo sistemos atgalinis ryšys.
17. Lėtas sprendimų priėmimo procesas.
18. Netinkamai valdomi organizaciniai pokyčiai.
19. Neaiškus ir / arba neoptimalus funkcijų pasiskirstymas, neaiškos atsakomybės ribos.
20. Nepakankamai aprašyti arba dubliuojasi/prieštarauja vienas kitam procesai ir atskiros procedūros.
21. Procedūrų neefektyvumas.
22. Suteikti įgaliojimai neatitinka pareigybei keliamų reikalavimų.
23. Neefektyvus vidinis ir išorinis komunikavimas.
24. Pasikeitimai Tarybos valdymo organizacinėje struktūroje.
25. Asmens duomenų apsaugos neužtikrinimas.
26. Netinkamai sudarytos sutartys su paslaugų teikėjais ir prekių teikėjais.
27. Nekontroliuojamas sudarytų sutarčių vykdymas.
28. Ribotos galimybės iškilus poreikiui įdarbinti reikiamos kvalifikacijos darbuotojus.
29. Darbuotojų kaita.
30. Neveiksminga darbuotojų motyvacijos sistema.
31. Neefektyvus Administracijos darbuotojų ir / ar Tarybos kolegijos narių mokymų ir kvalifikacijos kėlimo planavimas.
32. Neefektyvus informacinių sistemų vystymo planavimas.
33. Neužtikrintas informacinių sistemų ir duomenų saugumas.
34. Nelanksti informacinių technologijų ir duomenų architektūra.
29. Teisės aktų, reglamentuojančių įstaigos veiklą apskritai ir atskiras jos funkcijas, reikalavimų pažeidimas.

30. Nepakankamas finansavimas.
 31. Neefektyvus projektų valdymas.
 32. Neefektyvūs viešieji pirkimai.
 33. Korupcijos rizika.
 34. Darbų sauga.
 35. Stichinės nelaimės.
 36. Avarijos, nelaimingi atsitikimai.
-

PANEVĖŽIO REGIONO PLĖTROS TARYBOS _____ METŲ VEIKLOS RIZIKOS VEIKSNIŲ SĄRAŠAS
(metai)

PAGRINDINIAI PROCESAI / VEIKLOS		RIZIKOS VEIKSNIAI	RIZIKOS ĮVERTINIMAS		RIZIKOS VALDYMO IR MAŽINIMNO PRIEMONĖS
			Tikimybė	Poveikis	
I.	Veiklos planavimas ir atsiskaitymas už veiklos rezultatus (metinio veiklos plano rengimas ir jo įgyvendinimo atskaitos rengimas, VB lėšų naudojimo sutarties projekto derinimas ir atskaitymas už rezultatus)	1. 2. 3. ...			
II.	Įstaigos veiklos teisinė priežiūra (personalo valdymas (priėmimas ir atleidimas iš darbo, priemonių, premijų skyrimas ir kt.), sutarčių sudarymas ir jų vykdymo stebėseną, ar įstaigos vidaus dokumentai derą su pasikeitusiais įstaigos veiklą reglamentuojančiais teisės aktais)	1. 2. 3. ...			
III.	Viešieji pirkimai (prekių ir paslaugų pirkimai įstaigos veiklos reikmėms, kvalifikacijos kėlimo ir mokymo paslaugų pirkimai, IT prekių ir paslaugų pirkimai)	1. 2. 3. ...			
IV.	Bendrieji reikalai (dokumentų valdymas, priešgaisrinės saugos ir darbuotojų sveikatos saugos užtikrinimas, vidaus	1. 2. 3. ...			

	kontrolės sistemos įgyvendinimas, asmens duomenų apsauga, auditas, veiklos viešinimas)				
V.	Dokumentų rengimo organizavimas ir koordinavimas (planavimo dokumentų rengimas ir įgyvendinimo stebėseną, ataskaitų rengimas pateikimas kitoms institucijoms)	1. 2. 3. ...			
VI.	Visuotinio dalyvių susirinkimo, regiono plėtros tarybos kolegijos posėdžių organizavimas (savalaikis tvirtinamų dokumentų projektų rengimas ir pateikimas), priimtų sprendimų įgyvendinimo stebėseną	1. 2. 3. ...			
VII.	Partnerių grupės veiklos užtikrinimas	1. 2. 3. ...			
VIII.	Finansinių išteklių ir turto valdymas	1. 2. 3. ...			
IX.	Kvalifikuotai atliekamas darbas	1. 2. 3. ...			
X.	Informacinių sistemų (technologijų) valdymas ir naudojimas	1. 2. 3. ...			
XI.	Kiti	1. 2. 3. ...			

202_ m. _____
(Data)

[illegible]

RIZIKOS TIKIMYBĖS IR POVEIKIO ĮVERTINIMO SKALĖS

5	4	3	2	1
Tikimybė / dažnis				
>6 k/metus	3-6 k/metus	2 k/metus	1 k/metus	<1 k/metus
>50 %	20–50 %	10–19 %	1–9 %	<1 %

5	4	3	2	1
TIKSLAS: TINKAMAS IŠTEKLIŲ NAUDOJIMAS				
Galimi finansiniai nuostoliai:				
>7% nuo asignavimų plano metams	3,5% – 7% nuo asignavimų plano metams	0,7% – 3,5% nuo asignavimų plano metams	0,07% – 3,5% nuo asignavimų plano metams	<0,07% nuo asignavimų plano metams
Galimas papildomų išlaidų / išteklių naudojimo poreikis:				
Papildomas išteklių naudojimas / papildomų išlaidų poreikis, reikalaujantis ilgalaikio (trunkančio metus ir ilgiau arba reikalaujančio itin intensyvaus įstaigos išteklių naudojimo, kai trikdomas įprastas nustatytų funkcijų vykdymas) ir kitų įstaigų žmogiškųjų išteklių įsitraukimo	Papildomas išteklių naudojimas / papildomų išlaidų poreikis, reikalaujantis ilgalaikio įstaigos žmogiškųjų išteklių įsitraukimo (trunkančio nuo pusės metų iki metų arba reikalaujančio gan intensyvaus įstaigos išteklių naudojimo, kai iš dalies trikdomas įprastas nustatytų funkcijų vykdymas)	Papildomas išteklių naudojimas / papildomų išlaidų poreikis, reikalaujantis ilgalaikio įstaigos žmogiškųjų išteklių įsitraukimo (trunkančio nuo mėnesio iki pusės metų arba reikalaujančio nedidelio intensyvumo įstaigos išteklių naudojimo, kai nedidelė dalis darbuotojų turi laikinais atsitraukti nuo įprastų funkcijų vykdymo ir didesnę dėmesį skirti problemos / klausimo sprendimui / analizei)	Papildomas išteklių naudojimas / papildomų išlaidų poreikis, trunkantis iki mėnesio ir reikalaujantis keleto susitikimų, pasitarimų, siekiant išspręsti / išanalizuoti problema / klausimą vienkartinio, iš esmės nereikalaujantis ilgalaikio ir intensyvaus žmogiškųjų išteklių įsitraukimo	Papildomas išteklių naudojimas / papildomų išlaidų poreikis vienkartinio pobūdžio, nereikalaujantis ilgalaikio žmogiškųjų išteklių įsitraukimo

Galimi institucijos reputaciniai praradimai:				
Neigiama viešoji nuomonė, ilgalaikis žemas visuomenės pasitikėjimo įstaiga rodiklis, nuolatinė valstybės institucijų kritika, neigiamas tarptautinės ir nacionalinės žiniasklaidos dėmesys / situacijos nušvietimas (5 ir daugiau žiniasklaidos priemonėse)	Neigiama viešoji nuomonė, trumpalaikis žemas visuomenės pasitikėjimo institucija rodiklis, valstybės institucijų kritika, nacionalinės žiniasklaidos dėmesys / situacijos nušvietimas (3-4 žiniasklaidos priemonėse)	Pavieniai neigiami nacionalinės žiniasklaidos pranešimai (1-2 žiniasklaidos priemonėse)	Pavieniai neigiami regioninės žiniasklaidos pranešimai (1-2 žiniasklaidos priemonėse), epizodinis paminėjimas interneto svetainėse, kurios nėra naujienų portalai (pvz., skundai.lt ir kt.)	Neigiama nuomonė socialinėje medijoje / tinkluose (nenušviečiama žiniasklaidoje)
Galimi žmoniškųjų išteklių praradimai:				
> 4 vadovaujančios grandies darbuotojų išėjimas iš darbo per 1 metus, arba Labai didelė (daugiau nei 29% per metus) visų darbuotojų kaita arba Savo srities eksperto / autoriteto praradimas kartą per 1 metus	4 vadovaujančios grandies darbuotojų išėjimas iš darbo per 1 metus, arba Didelė (21-29% per metus) visų darbuotojų kaita arba Savo srities eksperto / autoriteto praradimas kartą per 2 metus	3 vadovaujančios grandies darbuotojų išėjimas iš darbo per 1 metus, arba fiksuoama didėjanti darbuotojų kaita (16-20 % per metus) arba Savo srities eksperto / autoriteto praradimas kartą per 3-4 metus	2 vadovaujančios grandies darbuotojų išėjimas iš darbo per 1 metus, arba Stebimas darbuotojų kaitos padidėjimas (10-15 % per metus) arba Savo srities eksperto / autoriteto praradimas kartą per 5 metus	1 vadovaujančios grandies darbuotojo išėjimas iš darbo per 1 metus, arba Darbuotojų kaita iki 10% per metus arba Savo srities eksperto / autoriteto praradimas kartą per 6 metus
Galimi motyvacijos praradimai:				

Esminės ir labai plačiai paplitusios darbuotojų moralės ar kitos problemos (pvz., motyvacijos sistemos netaikymas, neetiško / nepagarbaus elgesio apraiškos ir kt.), reikšmingai demotyvuojančios kolektyvą, didinančios kompetencijų „nutekėjimą“, arba daugiau nei du kartus nustatytas ir plačiai paplitęs neigiamas darbo socioemocinės aplinkos (pasitenkinimu darbu ir jo sąlygomis) organizacijoje įvertinimas	Nuosekliai augančios darbuotojų moralės ar kitos problemos (pvz., motyvacijos sistemos netaikymas, neetiško / nepagarbaus elgesio apraiškos ir kt.), reikšmingai demotyvuojančios dalį kolektyvo, arba pakartotinis ar plačiai išplitęs neigiamas darbo socioemocinės aplinkos (pasitenkinimu darbu ir jo sąlygomis) organizacijoje įvertinimas	Stebimos darbuotojų moralės ar kitos problemos (pvz., motyvacijos sistemos tobulinimo poreikio ignoravimas ir kt.), reikšmingai demotyvuojančios dalį kolektyvo, arba pakartotinis ar plačiau plintantis neigiamas darbo socioemocinės aplinkos (pasitenkinimu darbu ir jo sąlygomis) organizacijoje įvertinimas	Augantis darbuotojų nepasitenkinimo, motyvacijos trūkumo atvejų skaičius, arba stebimos (nustatytos) neigiamos socioemocinės darbo aplinkos (pasitenkinimu darbu ir jo sąlygomis) organizacijoje tendencijos	Pavieniai darbuotojų nepasitenkinimo, motyvacijos trūkumo atvejai, iš esmės neveikiantys socioemocinės darbo aplinkos
---	---	--	--	---

TIKSLAS: TEISĖS AKTŲ (REIKALAVIMŲ) LAIKYMASIS

Galimas reikalavimų (norminio reglamentavimo) pažeidimas / nesilaikymas:

Grubus / pakartotinis išorinių reikalavimų pažeidimas, reikšminga teisinė byla, turinti plataus masto neigiamą poveikį įstaigai, galintis turėti neigiamų finansinių ir reputacinių praradimų, galintis sukelti neigiamų pasekmių (atsakomybės taikymą) įstaigos vadovui	Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, galintis turėti neigiamų finansinių ar reputacinių praradimų, galintis sukelti neigiamų pasekmių (atsakomybės taikymą) vadovaujantiems įstaigos darbuotojams (vidurinės grandies)	Reikšmingas išorinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas, tačiau galintis sukelti neigiamų pasekmių (atsakomybės taikymą) už procesą atsakingiems darbuotojams, taip pat galintis sukelti trumpalaikių reputacinių praradimų	Nereikšmingas išorinių / vidinių reikalavimų pažeidimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas, galintis sukelti neigiamą kolegų požiūrį į už procesą atsakingus darbuotojus, tačiau reikšmingesnio poveikio ar reputacinių praradimų nesukeliantis	Nereikšmingas išorinių / vidinių reikalavimų pažeidimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas / nesukeliantis jokių reikšmingų pasekmių ar reputacinių praradimų
--	--	---	--	--

Galimos darbuotojų saugos ir sveikatos neatitiktys:

Mirtinas nelaimingas atsitikimas, arba Nustatytas profesinės ligos atvejis, arba Keletas sunkių nelaimingų atsitikimų, arba Itin prasta psichoemocinė aplinka, arba Sistemingi skundai dėl netinkamų darbo sąlygų arba situacijos, galinčios įtakoti eksponentiškai ir sistemingai augantį užkrečiamos ligos atvejų fiksavimą įstaigoje, besiplečiantį greitai, nerandamas aiškiai lokalizuotas užsikrėtimų šaltinis įstaigoje, kai stebimi greiti ir sistemingi, aiškus sąsajas su personalo užsikrėtimais turintys, pacientų užsikrėtimų atvejai, tiek personalo, tiek pacientų užsikrėtimų atvejai nebevaldomi	Sunkus nelaimingas atsitikimas, arba Nuolatos pasikartojantys lengvi nelaimingi atsitikimai, arba Nepatenkinama psichoemocinė aplinka, arba Gausėjantys skundai dėl netinkamų darbo sąlygų arba situacijos, galinčios įtakoti nuosekliai ir sistemingai augantį užkrečiamos ligos atvejų fiksavimą įstaigoje, besiplečiantį iš aiškiai lokalizuoto užsikrėtimų šaltinio (konkreto padalinio) įstaigoje, kai stebimi ir sistemingi, aiškus sąsajas su personalo užsikrėtimais turintys, pacientų užsikrėtimų atvejai, tiek personalo, tiek pacientų užsikrėtimų atvejai sunkiai valdomi	Keli, pavieniai lengvi nelaimingi atsitikimai, arba Didelis darbuotojų sergamumo lygis (pvz., vidutiniškai 2 sav. per metus vienam darbuotojui) Dalis darbuotojų dirba nepatenkintomis psichoemocinės aplinkos sąlygomis, arba Skundai dėl netinkamų darbo sąlygų arba situacijos, galinčios įtakoti aktyviau didėjantį užkrečiamos ligos atvejų fiksavimą įstaigoje, o ypač aiškiai lokalizuome įstaigos padalinyje, kai stebimi ir pacientų užsikrėtimų atvejai, tiek personalo, tiek pacientų užsikrėtimų atvejai valdomi	Vidutinis darbuotojų sergamumo lygis, arba Nuolatiniai darbuotojų nusiskundimai dėl darbo sąlygų saugumo ir darbo vietų ergonomikos Pasitaiko pavienių nusiskundimų psichoemocinės aplinkos sąlygomis, arba Pavienisi pastebėjimai dėl netinkamų darbo sąlygų arba situacijos, galinčios įtakoti nežymiai didėjantį užkrečiamos ligos atvejų fiksavimą įstaigoje, kai stebimi nežymūs pacientų užsikrėtimų atvejai, tiek personalo, tiek pacientų užsikrėtimų atvejai lengvai valdomi	Pavieniai darbuotojų nusiskundimai dėl darbo sąlygų saugumo ir darbo vietų ergonomikos arba situacijos, galinčios įtakoti pavienius užkrečiamos ligos atvejus įstaigoje, kai stebimi pavieniai (neturintys sistemiskumo požymių) pacientų užsikrėtimų atvejai, užsikrėtimų atvejai visiškai valdomi
--	---	---	--	--

TIKSLAS: VEIKLOS PLANŲ VYKDYMAS, VEIKLOS TIKSLŲ SIEKIMAS

Galimas strategijos, veiklos planų neįgyvendinimas, nustatytų rodiklių nepasiekimas:

Nesugebėjimas įgyvendinti strateginių uždavinių, kitų institucijų nustatytų prioritetų ar svarbiausių funkcijų, organizacijos išlikimo klausimas, arba Nesugebėjimas pasiekti >20% nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, proceso/indėlio vertinimo kriterijų), arba Nesugebėjimas įgyvendinti >20% metinio veiklos plano (suplanuotų procesų/veiksmų)	Reikšmingas poveikis organizacijos strategijai, kitų institucijų nustatytiems prioritetams, arba Nesugebėjimas pasiekti (10-20%) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, proceso/indėlio vertinimo kriterijų), arba Nesugebėjimas įgyvendinti (10-20%) metinio veiklos plano (suplanuotų procesų/veiksmų)	Ribotas poveikis organizacijos veiklos strategijai, kitų institucijų nustatytiems prioritetams, arba Nesugebėjimas pasiekti (5-10%) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, proceso/indėlio vertinimo kriterijų), arba Nesugebėjimas įgyvendinti daugiau nei (5-10%) metinio veiklos plano (suplanuotų procesų/veiksmų)	Nežymus poveikis organizacijos strategijai, kitų institucijų nustatytiems prioritetams, arba Nesugebėjimas pasiekti (2-5%) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, proceso/indėlio vertinimo kriterijų), arba Nesugebėjimas įgyvendinti (2-5%) metinio veiklos plano (suplanuotų procesų/veiksmų)	Minimalus poveikis strategijai, kitų institucijų nustatytiems prioritetams, arba Nesugebėjimas pasiekti <2% nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, proceso/indėlio vertinimo kriterijų), arba Nesugebėjimas įgyvendinti <2% metinio veiklos plano (suplanuotų procesų/veiksmų)
--	--	--	--	--

TIKSLAS: TIKSLIOS IR PATIKIMOS INFORMACIJOS GENERAVIMAS

Galimi IS (IT) sutrikimai:

Kritinių informacinių sistemų / techninės įrangos sutrikimas, ne tik sąlygojantis ilgalaikius darbo procesų sutrikimus, bet ir pakenkiantis reputacijai, itin reikšmingai sutrikdantis veiklos procesus, reikalaujantis patikrinti kaupiamos, gaunamos ir perduodamos informacijos netikslumų rizikos veiksnių suvaldymą (patikrinimui atlikti reikia skirti daug papildomų išteklių, patikrinimo trukmė labai ilga, galimi neatstatomi	Svarbios informacinės sistemos / techninės įrangos darbo sutrikimas, kuris negali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas, labai sutrikdantis veiklos procesus, reikalaujantis patikrinti kaupiamos, gaunamos ir perduodamos informacijos netikslumų rizikos veiksnių suvaldymą (patikrinimui atlikti reikia skirti papildomų išteklių, patikrinimo trukmė ilga, galimi informacijos /	Informacinės sistemos / techninės įrangos darbo sutrikimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas, vidutiniškai sutrikdantis veiklos procesus, reikalaujantis patikrinti kaupiamos, gaunamos ir perduodamos informacijos netikslumų rizikos veiksnių suvaldymą (patikrinimui atlikti reikia skirti papildomų išteklių, patikrinimo neįmanoma atlikti labai greitai)	Nereikšmingas informacinės sistemos / techninės įrangos darbo sutrikimas, kurio šalinimas nežymiai sutrikdo veiklos procesus, reikalaujantis patikrinti kaupiamos, gaunamos ir perduodamos informacijos netikslumų rizikos veiksnių suvaldymą (patikrinimas atliekamas nesudėtingai ir greitai)	Nereikšmingas informacinės sistemos / techninės įrangos veikimo sutrikimas, kuris gali būti greitai ir nesudėtingai pašalintas, kurio šalinimas nesutrikdo veiklos procesų ir nelemiantis informacijos kaupimo, gavimo ir perdavimo netikslumų
---	--	--	---	--

informacijos / duomenų praradimai, kurie gali reikšmingai iškreipti informaciją)	duomenų praradimai, kurių atstatymas gali būti labai sudėtingas)			
Procesų valdymo sistemų naudojimo pakankamumas (klaidų rizikos valdymui):				
Procesų apimtis ir sudėtingumas reikalauja specifinės (pritaikytos procesui) techninės / programinės įrangos naudojimo, klaidų rizika yra labai didelė ir negali būti valdoma dažnesnių periodinių peržiūrų / patikrinimų būdu arba peržiūrų / patikrinimų sąnaudos neproporcingai ilgina proceso trukmę ir didina administracinę naštą tie proceso vykdytojui, tiek ir proceso naudos gavėjui	Procesų apimtis ir sudėtingumas reikalauja specifinės (pritaikytos procesui) techninės / programinės įrangos naudojimo, klaidų rizika negali būti visiškai suvaldoma dažnesnių periodinių peržiūrų / patikrinimų būdu, peržiūrų / patikrinimų sąnaudos iš esmės ilgina proceso trukmę, dėl ko galimi vėlavimai ir pan.	Procesų apimtis ir sudėtingumas reikalauja specifinės (pritaikytos procesui) techninės / programinės įrangos naudojimo, tačiau klaidų rizika gali būti valdoma dažnesnių periodinių peržiūrų / patikrinimų būdu	Procesų apimtis ir sudėtingumas nereikalauja specifinės (pritaikytos procesui) techninės / programinės įrangos naudojimo, klaidų rizika nesudėtingai valdoma periodinių peržiūrų / patikrinimų būdu	Procesų apimtis ir sudėtingumas nereikalauja techninės / programinės įrangos naudojimo, klaidų rizika nesudėtingai valdoma

Poveikio balas (taikomas koefic. 1,5)						
5	8	8,5	9	9,5	10	
4	6,5	7	7,5	8	8,5	
3	5	5,5	6	6,5	7	
2	3,5	4	4,5	5	5,5	
1	2	2,5	3	3,5	4	
	1	2	3	4	5	Tikimybės balas (taikomas koef. 0,5)

Sutartinis žymėjimas	
	didelio reikšmingumo rizikos veiksniai (vadovybinis lygmuo)
	Vidutinio reikšmingumo rizikos veiksniai (už funkcijų vykdymą atsakingų darbuotojų lygmuo)
	toleruojamos rizikos lygmuo