

Załącznik 7. do Strategii #Warszawa2030

RYZYKA REALIZACJI STRATEGII

ZIDENTYFIKOWANE RYZYKA DLA STRATEGII

Na realizację celów *Strategii #Warszawa2030*, będą wpływać różnorodne i zmieniające się w czasie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, tzw. czynniki ryzyka. Mogą one wspomagać osiągnięcie celów lub przeciwnie – stanowić przeszkodę w ich realizacji.

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym i złożonym, co powoduje, że w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele jego definicji. Większość znawców tematu wyraża opinię, że istota ryzyka, jako jedna z podstawowych kategorii ekonomicznych, jest trudna do określenia oraz na tyle złożona, że nie można jednoznacznie zdefiniować tego pojęcia. Dlatego, ryzyko definiuje się w zależności od potrzeb, dyscypliny naukowej i branży¹. Zgodnie ze słownikiem języka polskiego, ryzyko rozumiane jest jako: niebezpieczeństwo, że coś zdarzy się w inny od oczekiwanego sposób².

Zaczerpnięta z teorii ekonomii koncepcja negatywna ujmuje ryzyko jako zagrożenie, ponieważ istnieje możliwość straty, szkody czy niezrealizowania określonego celu. W tym ujęciu ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. Z kolei tzw. koncepcja neutralna określa ryzyko jako możliwość osiągnięcia efektu niezgodnego z oczekiwaniami. Efekt ten może być zarówno lepszy, jak i gorszy od zakładanego. W teorii tej ryzyko rozumiane jest z jednej strony jako zagrożenie, a z drugiej jako szansa³. Na potrzeby niniejszego opracowania bazowano na koncepcji negatywnej, czyli ryzyko rozumiane jest jako możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych w strategii celów⁴. W związku z czym, nie odwoływano się do szans, które mogą w pozytywny sposób wpłynąć na ich realizację. Równocześnie należy podkreślić, iż w ramach realizacji Strategii, szanse na efektywną realizację celów będą systematycznie identyfikowane, analizowane i wykorzystywane.

Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w procesie planowania strategicznego pozwoli na ograniczenie liczby sytuacji nieprzewidywalnych, które mogą stanowić przeszkodę w osiągnięciu założonych celów. Zapewniona zostanie możliwość podejmowania działań, z wyprzedzeniem, pozwalających na wdrożenie kompleksowych mechanizmów ograniczających wystąpienie ryzyka oraz jego wpływu na realizowane zadania. Dlatego konieczna będzie nieustanna obserwacja faktów i zdarzeń traktowanych jako czynniki ryzyka, zarówno występujących w Urzędzie m.st. Warszawy, jak i w jego otoczeniu. Dotyczy to już zidentyfikowanych ryzyk, jak i nowych zagrożeń, które mogą się pojawić w przyszłości.

Zarządzanie ryzykiem służy nie tylko poprawie skuteczności i efektywności w osiągnięciu celów, ale jest przede wszystkim narzędziem zarządczym. Konieczność obsługi ryzyk wynika również z przepisów prawa, w tym wewnętrznych norm Miasta. Reguluje je *Zarządzenie nr 828/2015 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 10 czerwca 2015 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem w m.st. Warszawie*⁵ (dalej: „Zarządzenie”). Dokumentacja wytworzona w ramach systemu zarządzania ryzykiem w m.st. Warszawie ma charakter wewnętrzny i, co do zasady, nie podlega upublicznieniu.

Odchodząc częściowo od tej zasady, zdecydowano się w ramach załącznika do strategii przedstawić, odnoszące się do celów strategicznych, ryzyka wewnętrzne, które związane są z funkcjonowaniem Miasta i systemem realizacji strategii oraz ryzyka systemowe, tj. takie,

¹ M. Jastrzębska: *Zarządzanie ryzykiem w działalności jednostek samorządu terytorialnego i jego związek z kontrolą zarządczą oraz audytem wewnętrznym*, „Finanse Komunalne” 2010, nr 7–8, s. 5.

² <https://sjp.pwn.pl/>

³ K. Jajuga: *Pojęcie ryzyka i zarządzanie ryzykiem*, w: *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa 2009, s. 13.

⁴ Definicja na podstawie: *Podręcznika audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, www.mf.gov.pl, s. 21.

⁵ Treść zarządzenia: <http://bip.warszawa.pl/NR/exeres/028AC33B-E8E1-41DE-B8BC-E3A273F1BB25,frameless.htm>.

które wynikają z uwarunkowań zewnętrznych. Ze względu na powyższą zasadę, na potrzeby niniejszego opracowania, dokonano pewnego uproszczenia względem obowiązującego w Urzędzie m.st. Warszawy systemu zarządzania ryzykiem. Równocześnie należy podkreślić, iż zarządzanie ryzykiem dla *Strategii #Warszawa2030*, w pełnym zakresie, w tym także dla uszczegóławiających ją programów, będzie się odbywało w ramach istniejącego w m.st. Warszawie systemu.

Zestawienie zidentyfikowanych ryzyk jest efektem kilkutygodniowych prac, które obejmowały:

- Analizę danych zastanych, która objęła m.in. *Rejestry Ryzyka Strategicznego m.st. Warszawy* oraz inne, dostępne dokumenty, analizy i publikacje z zakresu zarządzania ryzykiem;
- Wyniki ankiet, których celem była identyfikacja i analiza ryzyk na poziomie celów operacyjnych, skierowanych do przedstawicieli biur wskazanych jako realizatorzy celów;
- Rezultaty prac panelów eksperckich, w których uczestniczyli przedstawiciele Biur wskazanych, jako odpowiedzialne za osiągnięcie celów strategicznych oraz eksperci dziedzinowi, których wiedza obejmowała zakresy interwencji obejmujących cele operacyjne;
- Wyniki warsztatu Zespołu Redakcyjnego ds. aktualizacji strategii, w którym uczestniczyli także eksperci zewnętrzni biorący udział w pracach nad aktualizacją strategii oraz warsztatów wewnętrznych Wydziału Strategii Rozwoju Miasta.

Na podstawie zebranej wiedzy dokonano identyfikacji i opisu ryzyk. Zgodnie z Zarządzeniem, opis ryzyka objął: wskazanie źródeł i przyczyn powodujących powstanie ryzyka, zdarzeń i okoliczności jego wystąpienia lub zmiany oraz bezpośrednich skutków i szeroko pojętych, późniejszych następstw wystąpienia ryzyka. Następnie, przystąpiono do analizy ryzyka, poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia⁶ oraz siły oddziaływania⁷. Szacunku dokonano, zgodnie z poniższą, pięciostopniową skalą:

Skala ocen	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka
1	Prawdopodobieństwo znikome	Oddziaływanie nieznaczne
2	Prawdopodobieństwo niskie	Oddziaływanie małe
3	Prawdopodobieństwo średnie	Oddziaływanie średnie
4	Prawdopodobieństwo wysokie	Oddziaływanie poważne
5	Prawdopodobieństwo bardzo wysokie	Oddziaływanie katastrofalne dla wyznaczonych celów

Źródło: na podstawie Zarządzenia nr 828/2015 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 10 czerwca 2015 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem w m.st. Warszawie

Ze względu na zróżnicowany zakres celów strategicznych, a równocześnie ich silne powiązania, przy ocenach brano pod uwagę najwyższe szacunki siły oddziaływania na dany cel. Dysponując informacją o wartości prawdopodobieństwa i siły oddziaływania, dokonano oszacowania wielkości ryzyka, przy wykorzystaniu poniższego wzoru:

$$\text{Wielkość ryzyka} = \text{Prawdopodobieństwo wystąpienia} \times \text{Siła oddziaływania}$$

W celu przedstawienia poziomu istotności wpływu ryzyka na poszczególne cele strategiczne, posłużono się czterostopniową skalą:

⁶ Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka to próba oszacowania możliwości, że dane ryzyko się zmaterializuje.

⁷ Siła oddziaływania to próba oszacowania skutków wystąpienia ryzyka.

Wielkość ryzyka (wynik mnożenia: prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i siły jego oddziaływania)

15-25	10-12	4 ⁸ -9	1-4 ⁹
****	***	**	*
Bardzo wysokie	Wysokie	Średnie	Niskie

Ryzyka zostały zagregowane na poziomie Miasta oraz uporządkowane w tabeli, według poziomu ich istotności dla osiągnięcia założonych celów, przy czym ryzyka systemowe (zewnętrzne) oddziałujące na wszystkie cele strategiczne, na tym samym poziomie, przedstawiono w pierwszej kolejności.

Dla każdego zidentyfikowanego i przeanalizowanego ryzyka wypracowano sposób reakcji, który obejmuje, zarówno systematyczne działania mające nie dopuścić do wystąpienia ryzyka, jak i podejmowane *ad hoc*, ograniczające jego ewentualne skutki:

- Ograniczanie – podjęcie odpowiednio wczesnych działań mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka;
- Aktywną akceptację – stworzenie planu awaryjnego na wypadek, gdy dojdzie do wystąpienia ryzyka.

Należy podkreślić, iż poprawność wyboru reakcji na ryzyko warunkowana jest prawidłowym oszacowaniem ryzyka, jego monitorowaniem i raportowaniem oraz ponowną weryfikacją przy zmianie kontekstu wewnętrznego lub zewnętrznego.

Ponowna identyfikacja ryzyka będzie przeprowadzana po każdorazowej istotnej zmianie kontekstu, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego.

⁸ Wynik mnożenia 1x4 lub 4x1 (Załącznik nr 3 do Zarządzenia Prezydenta m.st. Warszawy nr 828/2015 z dnia 10.06.2015 r.).

⁹ Wynik mnożenia: 2x2 (Załącznik nr 3 do Zarządzenia Prezydenta m.st. Warszawy nr 828/2015 z dnia 10.06.2015 r.).

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
Ryzyka systemowe (równomierny poziom oddziaływania na cele strategiczne)										
1.	Z powodu zmiany składu osobowego organu stanowiącego i kontrolnego/ wykonawczego m.st. Warszawy, może nastąpić zmiana kierunków w zarządzaniu Miastem, czego skutkiem może być opóźnienie/ ograniczenie zakresu/ wstrzymanie realizacji strategii	Polityczne	3	5	15	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie harmonogramu prac nad dokumentami wykonawczymi i niezwłoczne przystąpienie do ich opracowania, a następnie przyjęcie ich do realizacji; • Szerokie zaangażowanie mieszkańców i innych interesariuszy (organizacje pozarządowe, sektor nauki, biznesu i kultury) w proces opracowywania dokumentów wykonawczych (model partycypacyjny); • Otwarty (niedyskryminujący) dostęp do procesu wdrażania strategii, szerokie działania informacyjne (m.in. newsletter dot. prowadzonych działań), aktywizacja i włączenie interesariuszy; • Zaplanowanie działań na podstawie potrzeb mieszkańców oraz dostępnej wiedzy i analiz; • Budowanie porozumień ponad podziałami, przynależnością partyjną na rzecz wdrażania celów strategii; • Szerokie angażowanie przedstawicieli Rady m.st. Warszawy oraz Rad Dzielnic m.st. Warszawy w prace nad programami; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Przystąpienie do aktualizacji strategii, zgodnie z Zarządzeniem ws. wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy; 	****	****	****	****

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
2.	Znacząca zmiana granic m.st. Warszawy, czego skutkiem może być nieadekwatność zapisów strategii względem nowych uwarunkowań lub istotne ograniczenie środków finansowych na jej realizację, a w efekcie opóźnienie/ wstrzymanie wdrażania strategii	Polityczne Legislacyjne	3	5	15	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym; • Współpraca i uzgadnianie wspólnych stanowisk m.in. z gminami OMW, Komisją Wspólną Rządu i Samorządu, związkami i organizacjami skupiającymi JST; • Uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw; • Przedkładanie propozycji zmian ustawowych oraz oficjalnych stanowisk m.st. Warszawy; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza aktualności celów strategii i dostosowanie systemu jej realizacji do nowych uwarunkowań; • Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów wewnętrznych, zwiększenia wykorzystania zasobów zewnętrznych; • Intensyfikacja budowania partnerstw i pozyskiwania środków zewnętrznych; • Przystąpienie do aktualizacji strategii, zgodnie z Zarządzeniem ws. wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy; 	****	****	****	****

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
3.	Nowelizacje ustaw powodujące zmiany podziału i zakresów kompetencji w strukturze organizacyjnej m.st. Warszawy, co może spowodować nieadekwatność systemu wdrażania strategii i skutkować opóźnieniem/wstrzymaniem jej realizacji	Polityczne Legislacyjne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym; • Współpraca i uzgadnianie wspólnych stanowisk m.in. z Komisją Wspólną Rządu i Samorządu, związkami i organizacjami skupiającymi JST; • Uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw; • Przedkładanie propozycji zmian ustawowych oraz oficjalnych stanowisk m.st. Warszawy; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostosowanie systemu wdrażania strategii do nowych uwarunkowań; • Przystąpienie do aktualizacji strategii, zgodnie z Zarządzeniem ws. wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy; 	***	***	***	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
4.	Trudności z pozyskaniem przez Urząd m.st. Warszawy wykwalifikowanej kadry pracowniczej wynikające z niższej konkurencyjności ofert pracy (w stosunku do sektora prywatnego), powodujące problemy z zapewnieniem pracowników wykonujących działania realizujące cele strategiczne, czego skutkiem może być opóźnienie w realizacji strategii/ ograniczenie skuteczności realizowanych działań	Kadrowe	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wypracowanie konkurencyjnego pozafinansowego systemu motywacyjnego; Rozszerzenie form i zasięgu komunikacji dotyczących prowadzonych naborów; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Optymalizacja organizacji pracy i wykorzystania zasobów kadrowych; Szkolenia i egzekwowanie konieczności podnoszenia kwalifikacji pracowników; Pozyskiwanie (przeniesienia) wykwalifikowanych specjalistów z innych jednostek organizacyjnych m.st. Warszawy; Szersze wykorzystanie zasobów zewnętrznych; 	***	***	***	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
5.	Z powodu niezgodności bieżących priorytetów organu wykonawczego z organem stanowiącym i kontrolnym przejawiających się m.in. wprowadzaniem licznych poprawek do uchwał budżetowych i WPF, wydłużaniem się procedury uchwalania programów wykonawczych, może nastąpić opóźnienie realizacji strategii	Polityczne	2	4	8	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowanie porozumień ponad podziałami, przynależnością partyjną, na rzecz realizacji celów strategii; • Szerokie zaangażowanie przedstawicieli Rady m.st. Warszawy oraz Rad Dzielnic m.st. Warszawy do prac nad programami wykonawczymi; • Uwzględnienie w harmonogramie prac niezbędnego czasu na konsultowanie projektów dokumentów i ewentualne wprowadzanie poprawek; • Działania informacyjne wśród przedstawicieli Rady m.st. Warszawy oraz Rad Dzielnic m.st. Warszawy o koncepcji rozwoju Warszawy, poziomie realizacji strategii wraz z propozycją rozwiązań na rzecz skutecznego likwidowania zagrożeń jej wdrażania; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spotkania, udział w komisjach, identyfikacja przyczyn braku współpracy, wypracowanie rozwiązań umożliwiających sprawne wdrażanie strategii; • Aktualizacja systemu realizacji strategii (np. wprowadzenie projektów jako instrumentów wdrażania strategii do czasu uchwalenia wszystkich programów); 	**	**	**	**

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
6.	Wystąpienie nagłych zdarzeń powodujących zagrożenie dla bezpieczeństwa mieszkańców i funkcjonowania m.st. Warszawy, co może skutkować ograniczeniem środków na realizację strategii/ koniecznością podjęcia działań koncentrujących się wyłącznie na naprawie zaistniałej sytuacji	Ekonomiczne	2	4	8	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Doskonalenie miejskich planów na wypadek wystąpienia zagrożeń; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów wewnętrznych, zwiększenia wykorzystania zasobów zewnętrznych; 	**	**	**	**
7.	Z powodu przekroczenia limitu obsługi długu wynikającego z art. 243 ustawy o finansach publicznych, może nastąpić brak możliwości pozyskania finansowania zwrotnego, co może spowodować ograniczenie zakresu realizacji strategii	Ekonomiczne	1	5	5	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Polityka długu; Planowanie wieloletnie; Stały monitoring realności WPF; Stały monitoring wskaźnika limitu obsługi długu; Utrzymanie na bezpiecznym, optymalnym poziomie nadwyżki budżetowej; Planowanie rezerw budżetowych; 	**	**	**	**

Ryzyka systemowe (różny poziom oddziaływania na cele strategiczne)

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
1.	Zmiany w przepisach prawa powodujące nałożenie nowych/ dodatkowych obowiązków na warszawski samorząd, czego skutkiem może być ograniczenie (organizacyjne, finansowe) możliwości realizacji strategii	Polityczne Legislacyjne	4	4	16	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym; • Współpraca i uzgadnianie wspólnych stanowisk m.in. z Komisją Wspólną Rządu i Samorządu, związkami i organizacjami skupiającymi JST; • Uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw; • Przedkładanie propozycji zmian ustawowych i oficjalnych stanowisk m.st. Warszawy; • Intensyfikacja budowania partnerstw i pozyskiwania środków zewnętrznych; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów wewnętrznych, zwiększenia wykorzystania zasobów zewnętrznych; 	***	****	****	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
2.	Niewystarczające regulacje w ustawodawstwie krajowym skutkujące długotrwałym utrzymywaniem się sytuacji, w której dokument kształtujący politykę przestrzenną Warszawy nie koordynuje procesów rozwojowych (nie ustala ich ważności i etapów realizacji) i nie ma wiążącego znaczenia wobec całości procesów inwestycyjnych, czego efektem będzie ograniczenie środków na planowane wydatki rozwojowe i ograniczenie możliwości realizacji celów strategicznych	Legislacyjne	4	4	16	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stale monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym; Uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw, przedkładanie propozycji zmian ustawowych i oficjalnych stanowisk m.st. Warszawy; Wprowadzenie wewnętrznych standardów i uregulowań w zakresie realizacji polityki przestrzennej m.st. Warszawy, zgodnej z zapisami strategii; 	**	****	****	*
3.	Wzrost liczby incydentów terrorystycznych na terenie UE/ wystąpienie ataków na terenie Polski/ Warszawy wpływających na zmianę nastrojów społecznych, co może skutkować naciskami na władze m.st. Warszawy w zakresie modyfikacji prowadzonej polityki wobec obcokrajowców i ograniczeniem zakresu realizacji strategii	Polityczne Społeczne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Współpraca z innymi stolicami UE w zakresie wyzwań zw. z terroryzmem i integracji społecznej; Systematyczne monitorowanie nastrojów społecznych w Warszawie; Działania edukacyjne mające na celu zmniejszenie poziomu lęku związanego z różnorodnością; Wdrażanie technologii związanych z bezpieczeństwem; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie kampanii edukacyjno- informacyjnej; Intensyfikacja współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie budowania zaufania i właściwych reakcji w sytuacjach zagrożenia; 	***	*	*	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
4.	Konflikty znaczących inwestycji realizowanych przez różne podmioty (np. PKP, GDDKiA, ZMID) na terenie m.st. Warszawy, które mogą spowodować trudności w realizacji strategii lub ograniczać efekty dotychczas zrealizowanych działań, w tym budzić niezadowolenie mieszkańców	Polityczne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensyfikacja współpracy z kluczowymi partnerami zewnętrznymi; • Organizacja cyklicznych spotkań i wymiana informacji o planowanych inwestycjach oraz ich uzgadnianie; • Określenie wspólnego planu działań zawierającego plan inwestycji; • Wspólne uzgadnianie racjonalnych harmonogramów prac umożliwiających przeprowadzenie planowanych inwestycji na danym terenie; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Działania informacyjne skierowane do użytkowników Miasta dot. niedogodności związanych z realizowanymi inwestycjami; 	***	*	***	*

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
5.	Zmiana koniunktury gospodarczej powodująca m.in. ograniczenie dochodów własnych m.st. Warszawy i zwiększenie kosztów finansowania działalności Urzędu m.st. Warszawy (np. zwiększenie kosztów kredytu w wyniku obniżenia ratingu polski), wpływająca na konieczność zmniejszenia wydatków na realizację strategii, czego skutkiem może być ograniczenie zakresu jej realizacji	Ekonomiczne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie danych makro i mikroekonomicznych; • Przeprowadzenie symulacji i analiz ekonomicznych; • Bieżący monitoring dochodów własnych i kosztów działalności Urzędu; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów wewnętrznych, zwiększenia wykorzystania zasobów zewnętrznych; • Weryfikacja realizowanych zadań, osiągniętych wskaźników i wprowadzenie zmian w budżecie; • Intensyfikacja budowania partnerstw i pozyskiwania środków zewnętrznych; 	**	***	***	**

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
6.	Z powodu izolacji Polski w UE/ wyjścia Polski z UE mogą nastąpić trudności we wdrażaniu polityki otwartości (w wyniku m.in. przywrócenia kontroli na granicach) oraz ograniczenie dostępności środków zewnętrznych na realizację strategii, czego efektem może być konieczność ograniczenia zakresu/ wstrzymania realizacji strategii	Polityczne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne monitorowanie sytuacji geopolitycznej; • Intensyfikacja współpracy z miastami europejskimi; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z partnerami zewnętrznymi w celu utrzymania dotychczasowych efektów i wspólnego zaprojektowania nowych działań; • Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii, przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów wewnętrznych, zwiększenia wykorzystania zasobów zewnętrznych; • Przystąpienie do aktualizacji strategii, zgodnie z Zarządzeniem ws. wprowadzenia standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy; 	*	*	**	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
7.	Nierzetelne wykonywanie zadań przez wykonawców zamówień publicznych, może powodować opóźnienia w realizacji strategii, ograniczać efekty wdrażanych działań lub budzić niezadowolenie ich odbiorców	Ekonomiczne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przygotowywanie racjonalnych harmonogramów realizowanych działań w ramach udzielanych zamówień; Systematyczne doskonalenie wewnętrznych uregulowań dot. zamówień publicznych; Powoływanie interdyscyplinarnych zespołów przygotowujących dokumentację zamówienia publicznego; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Powierzenie dokończenia realizacji zamówienia publicznego innemu wykonawcy (na ryzyko i koszt pierwotnego wykonawcy, tzw. wykonanie zastępcze); Przygotowanie i wdrożenie planu utrzymującego efekty wdrożonych działań na czas realizacji zamówienia; Przeprowadzenie działań informacyjnych dot. przyczyn opóźnień; 	**	***	***	**
8.	Niewystarczające krajowe regulacje prawne dotyczące ochrony środowiska mogą ograniczać możliwości m.st. Warszawy w zakresie nakładania na mieszkańców/przedsiębiorstwa obowiązku stosowania przyjaznych środowisku rozwiązań i jego egzekwowania	Środowiskowe Legislacyjne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych i orzecznictwa; Przedkładanie propozycji zmian ustawowych; Współpraca z innymi miastami w zakresie lobbowania wprowadzenia regulacji prawnych; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wprowadzanie uregulowań środowiskowych na poziomie m.st. Warszawy (akty prawa miejscowego); 	*	**	***	*

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
9.	Znaczące zmniejszenie możliwości uzyskania środków unijnych na realizację inwestycji na obszarze Warszawy, skutkujące koniecznością zapewnienia finansowania inwestycji po 2023 roku ze środków własnych m.st. Warszawy	Ekonomiczne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stale monitorowanie polityki UE; Planowanie zadań z uwzględnieniem zmieniającej się sytuacji polityczno-gospodarczej; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poprawa efektywności funkcjonowania m.st. Warszawy, poszukiwanie oszczędności w realizacji zadań i równoczesne zwiększanie potencjału finansowego; Wzrost wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego, społeczno-prywatnego i innych form angażujących środki zewnętrzne; 	**	***	**	**
10.	Dekoniunktura na rynkach światowych, niesprzyjająca podejmowaniu przez warszawskie podmioty prywatne projektów rozwojowych, co może negatywnie wpływać na sytuację gospodarczą m.st. Warszawy i powodować ograniczenie w liczbie i zakresie generowanych innowacji na terenie stolicy, a tym samym obniżyć konkurencyjność Warszawy na arenie międzynarodowej i zdolność do przyciągania talentów	Ekonomiczne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stale monitorowanie sytuacji makro i mikroekonomicznej; Wypracowanie konkurencyjnej oferty wspierającej powstawanie innowacji i systematyczne podnoszenie jej jakości; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie wsparcia Urzędu m.st. Warszawy w zakresie wypracowywania i wdrażania innowacji; 	*	*	*	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
11.	Zmiana linii orzecznictwa sądów lub organów nadzoru, która może spowodować zakwestionowanie aktów prawa miejscowego lub innych aktów normatywnych wydawanych przez organy m.st. Warszawy, powodująca opóźnienia w realizacji strategii	Legislacyjne	3	3	9	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie orzecznictwa; • Specjalizacja radców prawnych w Urzędzie m.st. Warszawy; • Przedkładanie propozycji zmian ustawowych; • Występowanie o opinie prawne autorytetów naukowych; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganizacja zasobów umożliwiającą sprawne dostosowanie aktów do zmiany linii orzecznictwa; 	*	**	**	*
12.	Niewystraszające kompetencje partnerów zewnętrznych (organizacje pozarządowe, sektor nauki, biznesu, kultury itd.) do zawiązywania szerokiej i długotrwałej współpracy (konkurencja, rozbieżność celów, brak doświadczenia w partnerskim realizowaniu projektów, brak doświadczenia w nowoczesnym zarządzaniu projektami społecznymi, aplikowaniu o środki itp.) skutkujące mniejszą efektywnością realizacji strategii	Spoleczne	3	3	9	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzenie akcji edukacyjno-promocyjnej – szerokie informowanie o zaletach i formach współpracy; • Upowszechnianie i wspieranie dobrych praktyk w zakresie szerokiego partnerstwa; • Premiowanie projektów partnerskich lub projektów realizowanych we współpracy pozafinansowej z instytucjami i innymi podmiotami w ramach otwartych konkursów ofert itp.; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój systemowych działań w zakresie doskonalenia kompetencji potencjalnych, zewnętrznych realizatorów strategii; 	**	*	*	**

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
13.	Z powodu wysokich skutków finansowych uchwalania i realizacji zapisów miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego może nastąpić ograniczenie liczby uchwalanych planów lub zmniejszenie budżetu przeznaczanego na realizację strategii, a przez to opóźnienie w jej wdrażaniu lub ograniczenie zakresu wdrażanych działań	Ekonomiczne	3	3	9	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizacja rozwoju przestrzennego według harmonogramu prac planistycznych, skorelowanego z polityką przestrzenną i możliwościami budżetu miasta w zakresie realizacji zadań publicznych (m.p.z.p. powinny powstawać etapowo, w miarę jak wypełniałyby się zabudową obszary już zurbanizowane i bezpośrednio do nich przylegające); stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym w zakresie regulacji wpływających na koszty realizacji miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego; uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw, przedkładanie propozycji zmian ustawowych i oficjalnych stanowisk miasta w zakresie regulacji wpływających na koszty realizacji miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego; <p>wprowadzenie wewnętrznych standardów i uregulowań w zakresie realizacji polityki przestrzennej miasta, zgodnej z zapisami strategii;</p>	*	**	**	*

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny			
							1	2	3	4
14.	Zahamowanie rozwoju gospodarczego Polski powodujące obniżenie konkurencyjności Warszawy na arenie międzynarodowej jako lokalizacji inwestycji, skutkujące odpływem kapitału zagranicznego, zmniejszeniem liczby inwestycji zagranicznych na terenie Warszawy i ograniczeniem zdolności do przyciągania liderów	Ekonomiczne Legislacyjne	2	4	8	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> • Stałe monitorowanie sytuacji makro i mikroekonomicznej; Aktywna akceptacja: <ul style="list-style-type: none"> • Wypracowanie konkurencyjnej oferty m.st. Warszawy dla biznesu i stałe podnoszenie jej jakości; • Prowadzenie zagranicznych akcji promocyjnych; 	*	*	*	**
15.	Wystąpienie ataków terrorystycznych na terenie Polski/ Warszawy wpływających na zmniejszenie poziomu bezpieczeństwa, co może spowodować spadek atrakcyjności osiedleńczej i inwestycyjnej m.st. Warszawy oraz zmniejszenie poziomu zaufania wśród mieszkańców, a przez to niechęć do korzystania z efektów strategii i angażowania się w nowe działania	Spoleczne Polityczne	2	3	6	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> • Wdrażanie technologii związanych z bezpieczeństwem; • Współpraca z innymi stolicami UE w zakresie wyzwań zw. z terroryzmem; • Działania edukacyjne mające na celu zmniejszenie poziomu lęku związanego z różnorodnością; Aktywna akceptacja: <ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie kampanii edukacyjno- informacyjnej; • Intensyfikacja współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie budowania zaufania i właściwych reakcji w sytuacji zagrożenia; • Rozwijanie narzędzi dialogu, wypracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań aktywizujących mieszkańców; 	**	**	**	*

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
16.	Zwiększający się napływ zewnętrznych (wyprodukowanych poza Warszawą) zanieczyszczeń na teren m.st. Warszawy, który będzie zmniejszał efekty podjętych w ramach strategii działań	Środowiskowe	2	3	6	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Systematyczny monitoring wskaźników i norm środowiskowych; Planowanie i podejmowanie działań zaradczych i zapobiegawczych; Współpraca z innymi miastami w zakresie lobbowania za wprowadzeniem regulacji prawnych na poziomie centralnym; Rozwój współpracy z gminami OMW w zakresie ochrony środowiska; Promocja dobrych praktyk dot. ograniczania zanieczyszczeń wśród polskich miast; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Współpraca (w tym współfinansowanie) w zakresie wdrażania nowoczesnych rozwiązań ograniczających produkcję zanieczyszczeń w regionie; 	*	*	**	*
17.	Zmieniające się wymagania formalne w zakresie wspólnej realizacji projektów z podmiotami spoza sektora finansów publicznych/ kontraktacji zadań publicznych skutkujące zniechęceniem do szerokiego angażowania się podmiotów zewnętrznych w realizację strategii	Legislacyjne	2	3	6	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stałe monitorowanie propozycji zmian ustawowych zgłaszanych przez strony uczestniczące w procesie legislacyjnym; Uczestnictwo w konsultacjach społecznych projektów ustaw, przedkładanie propozycji zmian ustawowych i oficjalnych stanowisk m.st. Warszawy; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie działań edukacyjno-informacyjnych; 	**	*	*	**

Ryzyka wewnętrzne

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
1.	Rozproszona odpowiedzialność za realizację spraw lokalnych wynikająca z ustawy o ustroju miasta stołecznego Warszawy, mogąca powodować utrudnienia we współpracy pomiędzy biurami a urzędami dzielnic, co może niekorzystnie wpłynąć na koordynację działań na poziomie ogólnomiejskim i w efekcie powodować opóźnienia we wdrażaniu strategii, niewystarczającą spójność i komplementarność realizowanych działań oraz pogłębiać dysproporcje w rozwoju dzielnic	Wewnętrzne	4	4	16	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Szerokie angażowanie przedstawicieli Urzędów Dzielnic m.st. Warszawy w prace nad programami; Działania edukacyjno-informacyjne skierowane do urzędników dot. strategii; Szkolenia dla pracowników z zakresu zarządzania w sytuacjach konfliktowych; Systematyczne spotkania, uzgadnianie z wyprzedzeniem planowanych działań; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; 	****	****	***	***
2.	Ze względu na kulturę organizacyjną przejawiającą się ograniczoną otwartością Urzędu do wprowadzania zmian w sposobie jego funkcjonowania i realizowanych przez niego zadaniach, mogą nastąpić opóźnienia w pełnym uruchomieniu systemu realizacji strategii, co może wpłynąć na niezrealizowanie pełnego jej zakresu	Wewnętrzne	4	4	16	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Szkolenia pracowników dot. systemu realizacji strategii; Szkolenia pracowników z zakresu zarządzania zmianą i wdrażania innowacji; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; Przypisanie odpowiedzialności podmiotom zaangażowanym we wdrażanie strategii za realizację poszczególnych zadań i osiąganie celów; 	****	****	****	****
3.	Niewystarczająca koordynacja polityki przestrzennej z polityką gruntową m.st. Warszawy powodująca utrudnienia w zakresie udostępniania mieszkańcom atrakcyjnych terenów publicznych oraz niedostateczną korelację miejskiej infrastruktury z potrzebami mieszkańców	Wewnętrzne	4	4	16	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Wypracowanie wewnętrznych procedur współpracy biur na czas przygotowywania rozwiązań podporządkowujących politykę gruntową polityce przestrzennej; Wprowadzenie mechanizmu uzgadniania 	***	****	****	**

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
	(np. konieczność realizacji inwestycji w mniej atrakcyjnej lokalizacji), co będzie ograniczało osiągnięcie celów strategii					planowanej sprzedaży/ zakupu nieruchomości z założeniami dokumentów programujących rozwój i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego (w tym będącymi w fazie opracowywania);				
4.	Z powodu przedłużających się procedur uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz niskiego poziomu dookreślenia funkcji terenowych lub dopuszczenia tymczasowości ich przeznaczenia, mogą powstawać struktury o niewłaściwych i niekorzystnych formach urbanistycznych, co może powodować trudności w osiągnięciu ładu przestrzennego i realizacji celów strategii	Wewnętrzne	4	4	16	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uwzględnienie wymogu badania potrzeb społecznych na etapie inwentaryzacji planistycznej; Zapewnienie udziału społeczeństwa w procedurze planistycznej już na początkowym etapie prac; Wypracowanie standardów wewnętrznych dot. konieczności precyzyjnego określania funkcji terenów; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie działań edukacyjno-informacyjnych w zakresie polityki przestrzennej; 	***	****	****	**
5.	Brak sprecyzowanej i utrwalonej wśród pracowników samorządowych misji Urzędu m.st. Warszawy, może wpływać na brak zrozumienia służebnej roli Urzędu względem społeczności lokalnej i powodować mniejsze zaangażowanie urzędników w działania realizujące strategię	Wewnętrzne	5	3	15	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wypracowanie misji Urzędu m.st. Warszawy; Systematyczna promocja wartości prezentowanych przez misję wśród urzędników celem wzrostu identyfikacji z celami Urzędu; Wypracowanie i wprowadzenie systemowego rozwiązania mającego na celu wzrost identyfikacji pracowników z Urzędem (m.in. umożliwiającego każdemu urzędnikowi przełożenie codziennych obowiązków na wartości prezentowane przez misję); 	****	***	***	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
6.	Niewystraszające kompetencje pracowników samorządowych do zawiązywania, utrzymywania oraz koordynowania efektywnej i długotrwałej współpracy (wewnętrznej i zewnętrznej) skutkujące mniejszą skutecznością realizacji strategii	Wewnętrzne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozwój systemowych działań w zakresie doskonalenia kompetencji urzędników w zakresie współpracy i realizacji projektów partnerskich (z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi); Upowszechnianie informacji o korzyściach współpracy i dobrych praktykach w zakresie szerokiego partnerstwa wśród urzędników i potencjalnych partnerów; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; 	***	***	***	***
7.	Zaangażowanie dużej liczby podmiotów (wewnętrznych i zewnętrznych) w prace nad opracowywaniem programów, może powodować wydłużanie się wypracowywania kompromisowych rozwiązań i w konsekwencji opóźnienia we wdrażaniu strategii i tym samym osłabiać efekty wynikające z powiązanych programów (różny termin realizacji komplementarnych działań)	Wewnętrzne	4	3	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Szkolenia dla pracowników Urzędu uczestniczących w pracach nad programami z zakresu zarządzania konfliktami; Opracowywanie regulaminów pracy nad programami, w tym podejmowania decyzji (dla każdego programu); Identyfikacja planowanych do opracowania programów i przygotowanie racjonalnego harmonogramu prac nad nimi (z uwzględnieniem powiązań pomiędzy celami); 	***	***	***	***
8.	Nieskuteczność zaplanowanych działań przejawiająca się mniejszą niż zakładano liczbą pozyskanych partnerów zewnętrznych (organizacje pozarządowe, podmioty ze świata biznesu, nauki, edukacji, kultury itd.) do realizacji działań w ramach strategii, co może spowodować, że nie zostanie	Wewnętrzne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie poziomu zaangażowania podmiotów zewnętrznych i na tej podstawie systematyczne udoskonalenie kanałów informacji; <p>Aktywna akceptacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identyfikacja przyczyn braku zaangażowania i na tej podstawie weryfikacja i udoskonalenie oferty 	***	***	***	***

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
	osiągnięty spodziewany poziom współpracy, co może skutkować mniejszą efektywnością działań i ograniczeniem zakresu realizacji strategii					<p>współpracy;</p> <ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie zasobów na działania aktywizacyjne i włączające partnerów zewnętrznych; Opracowanie planów zaangażowania własnych zasobów na czas pozyskania partnerów zewnętrznych i ich wdrożenie; 				
9.	Niski poziom znajomości/ identyfikacji z celami strategii przez pracowników Urzędu/ jednostek organizacyjnych m.st. Warszawy może spowodować brak chęci/ niski poziom ich zaangażowania do wdrażania działań realizujących cele strategii	Wewnętrzne	3	4	12	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identyfikacja przyczyn braku zaangażowania i na tej podstawie przygotowanie planu działań szkoleniowo-informacyjnych; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; Przypisanie odpowiedzialności osobom zaangażowanym we wdrażanie strategii za realizację poszczególnych zadań; 	***	***	***	***
10.	Traktowanie konsultacji społecznych dokumentów programujących rozwój jako rozłącznych procesów, co może prowadzić do wypracowywania wykluczających się rozwiązań (które w następnych etapach prac mogą zostać usunięte z programu/ istotnie zmodyfikowane), co będzie skutkowało utratą zaufania do władz m.st. Warszawy i urzędników oraz niechęcią do angażowania się we wdrażanie strategii przez mieszkańców i innych interesariuszy	Wewnętrzne	3	3	9	<p>Ograniczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przekazywanie uzyskanych informacji z konsultacji społecznych właściwym komórkom merytorycznym; Cykliczne spotkania zespołów koordynujących tworzenie dokumentów; Przygotowywanie i upowszechnianie analiz powiązań projektów dokumentów i ich wpływu na inne dokumenty miejskie (przed rozpoczęciem i po zakończeniu konsultacji społecznych); 	**	**	**	**

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
11.	Niewystarczająca jakość w zakresie komunikacji wewnętrznej powodująca niedostateczną współpracę w zakresie działań wspólnych (międzysektorowych, międzywydziałowych) pomiędzy komórkami i jednostkami organizacyjnymi m.st. Warszawy, co może zmniejszać efektywność prowadzonych działań w ramach strategii	Wewnętrzne	3	3	9	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Intensyfikacja realizacji programu rozwoju komunikacji wewnętrznej; Szkolenia dla pracowników w zakresie komunikacji; Wdrażanie rozwiązań technologicznych ułatwiających przepływ informacji i zarządzanie danymi; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; 	**	**	**	**
12.	Brak zrozumienia przez pracowników samorządowych idei współzarządzania Miastem przy udziale mieszkańców, wpływający na niewystarczającą transparentność działań Urzędu, co może spowodować u odbiorców prowadzonych w ramach strategii działań niewłaściwe ich zrozumienie i zmniejszenie zaufania mieszkańców do urzędników, a w konsekwencji niechęć do angażowania się w działania realizowane w ramach strategii	Wewnętrzne	3	3	9	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Szkolenia dla urzędników dot. idei współzarządzania; Wypracowanie wewnętrznych standardów dot. transparentności prowadzonych działań; Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; 	**	**	**	**
13.	Z powodu niezamierzonych błędów, może nastąpić niewłaściwe przygotowanie inwestycji realizujących cele strategii, co może spowodować opóźnienia w jej wdrażaniu	Wewnętrzne	3	2	6	Ograniczanie: <ul style="list-style-type: none"> Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju Urzędu jako systemowego rozwiązania umożliwiającego sprawną realizację strategii; Szkolenia i egzekwowanie konieczności podnoszenia kwalifikacji pracowników; Doskonalenie i wdrażanie wewnętrznych procedur mających na celu minimalizację popełnianych 	*	**	**	*

Lp.	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka	Wielkość ryzyka	Reakcja na ryzyko i jej opis	Cel strategiczny 1	Cel strategiczny 2	Cel strategiczny 3	Cel strategiczny 4
						błędów; Aktywna akceptacja: <ul style="list-style-type: none"> Przygotowanie i wdrożenie harmonogramu działań umożliwiającego realizację strategii; 				