

Polityka zarządzania ryzykiem dla Miasta Bielska-Białej

§ 1

Niniejszy dokument określa zasady skutecznego, efektywnego, oszczędnego, terminowego oraz zgodnego z prawem zarządzania ryzykiem do przyjętych celów i zadań.

§ 2

1. Celem zarządzania ryzykiem jest: identyfikacja obszarów ryzyka, szacowanie ryzyka, a następnie eliminowanie lub redukcja ryzyka do akceptowalnego poziomu.
2. Identyfikacja, ocena i zarządzanie ryzykiem są ściśle powiązane z realizacją celów wyznaczonych w Zestawieniach celów, zadań oraz ryzyk (na dany rok kalendarzowy), złożonych przez naczelników wydziałów Urzędu Miejskiego w Bielsku-Białej oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych.

§ 3

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyk,
- 2) ocenę ryzyk,
- 3) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyk,
- 4) reakcję na ryzyka,
- 5) monitorowanie ryzyk.

§ 4

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych Miasta Bielska-Białej oraz pozostałych działań niestanowiących priorytetów rozwoju.
2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko zewnętrzne.

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka, nazwę oraz opis ryzyka.

Kategoria	Nazwa	Opis
Ryzyko finansowe	Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
	Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa (defraudacji).
	Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku, odpowiedzialności cywilnej.
	Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
	Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
	BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
	Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko zbyt mało precyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
	Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
	Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.
	Wizerunku	Związane z wizerunkiem jednostki organizacyjnej np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów prasowych.
	Systemów informatycznych	Związane z używanymi w jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
	Bezpieczeństwa Informacji	Związane z ochroną danych osobowych
Ryzyko zewnętrzne	Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
	Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. wzrost cen (inflacja), zmiany koniunktury gospodarczej.
	Środowiska prawnego	Związane ze złożonością i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.

§ 5

Przyjmuje się, iż dla każdego zidentyfikowanego ryzyka należy przeprowadzić analizę w dedykowanym programie informatycznym, polegającą na:

- 1) opisie ryzyka i jego charakteru,
- 2) ustaleniu przyczyny wystąpienia ryzyka (podatności),
- 3) podaniu informacji o materializacji ryzyka oraz o mechanizmach kontroli ryzyka/zabezpieczenia,
- 4) ocenie skuteczności mechanizmów kontroli oraz prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka,
- 5) określeniu skutków:
 - a) finansowych,
 - b) prawnych,
 - c) w zakresie realizacji procesów i zadań,
 - d) wizerunkowych (reputacja),
 - e) środowiskowych.

§ 6

1. Istotność ryzyka wyraża się wzorem:

$$IR = P_R \times N$$

Gdzie:

IR – Istotność ryzyka

P_R – Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

N – Następstwo wystąpienia ryzyka (suma skutków).

2. Istotność ryzyka określa poziom ryzyka występującego po uwzględnieniu działań kierownictwa w kierunku wpłynięcia na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub na jego następstwa (stosowanych mechanizmów kontroli/zabezpieczeń modyfikujących ryzyko, a dla ryzyk nieakceptowalnych również planów postępowania z ryzykiem). Przy dokonywaniu oceny prawdopodobieństwa i skutków należy uwzględnić mechanizmy kontroli dla danego ryzyka.

§ 7

Poziom prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wyznacza się na dzień przeprowadzenia analizy po zastosowaniu działań określonych jako mechanizmy kontroli ryzyka/zabezpieczenia. W tabeli poniżej została przedstawiona pięciostopniowa skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Prawdopodobieństwo		Opis
1	Prawie niemożliwe	0 - 20%; Ryzyko raczej nie wystąpi lub możliwość jego wystąpienia jest znikoma (bliska zera). Ryzyko nie materializowało się w dalekiej i bliskiej przeszłości.
2	Możliwe	21 - 40%; Ryzyko może wystąpić sporadycznie. Ryzyko materializowało się sporadycznie w dalekiej przeszłości (w ciągu ostatnich 3 lat).
3	Prawdopodobne	41 - 60%; Wystąpienie ryzyka jest realne. Ryzyko materializowało się sporadycznie w bliższej przeszłości (w ciągu ostatnich 2 lat).
4	Bardzo prawdopodobne	61 - 80%; Istnieją racjonalne przesłanki by oceniać, że ryzyko raczej się zmaterializuje. Ryzyko materializowało się w przeciągu ostatniego roku.
5	Prawie pewne	Powyżej 80%; Istnieją racjonalne przesłanki by oceniać, że ryzyko zmaterializuje się w najbliższym czasie. Ryzyko materializowało się często w przeciągu ostatniego roku.

§ 8

1. Ocena następstw wystąpienia ryzyka dokonywana jest w kilku kategoriach finansowych i nie-finansowych. Podczas dokonywania oceny atrybutów należy ocenić każdy rodzaj następstwa. Jeżeli z ryzykiem nie wiąże się dany rodzaj skutku należy wybrać wartość jeden.
2. Wpływ na finanse mierzony jest kosztem zmaterializowania się ryzyka (koszty utraconych korzyści, koszt odtworzenia działalności, koszt podjętych w efekcie zmaterializowania się ryzyka działań). Dokonując analizy możliwych następstw danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka z uwzględnieniem stosowanych działań określonych w środkach kontroli/zabezpieczeniach.
3. Następstwa każdego z ryzyk oceniane są z wykorzystaniem 5-cio stopniowych skal oceny, które zostały przedstawione w tabeli poniżej

Następstwa	Finanse	Prawo	Realizacja procesów, celów i zadań	Wizerunek/reputacja	Środowisko
1 Nieznaczące	Strata finansowa poniżej 7 tys zł	Nie ma wpływu na zgodność z przepisami prawa	Brak lub niewielkie zakłócenia niewpływające na terminowość /wynik procesu, realizację celów i zadań; krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Nie wpływa na reputację i wizerunek Urzędu	Wystąpienie ryzyka bez negatywnego oddziaływania na środowisko; nie powoduje szkód/zmian; konsekwencje nie są odczuwalne w środowisku lokalnym
2 Niewielkie	Strata finansowa od 7 do 100 tys zł	Nieznaczący wpływ na zgodność z przepisami prawa. Niewielka niezgodność z procedurami i regulacjami wewnętrznymi	Utrudnienia w realizacji procesu nieznacznie wpływające na wynik; zakłócenie lub opóźnienie w wykonaniu zadań bez opóźnień w realizacji celu	Wywołuje krótkoterminowe negatywne informacje w mediach lokalnych	Wystąpienie ryzyka, którego oddziaływanie na środowisko traktowane jako normalne w otoczeniu; powoduje małe odwracalne zmiany, zauważalne w najbliższym otoczeniu
3 Istotne	Strata finansowa od 100 tys do 500 tys zł	Może powodować problemy z wywiązaniem się z obowiązków nałożonych prawem, niezgodność z zapisami umów lub poważna niezgodność z wewnętrznymi procedurami	Zakłócenia w realizacji procesu, duże opóźnienia w realizacji zadania, skutkujące opóźnieniem w realizacji celu.	Wywołuje długoterminowe negatywne informacje w mediach lokalnych	Wystąpienie ryzyka, którego oddziaływanie jest zauważalne w środowisku miejscowym; powoduje odwracalne zmiany o umiarkowanym zasięgu, dyskomfort najbliższego otoczenia
4 Duże	Strata finansowa od 500 tys do 2 mln zł	Kwalifikowane jako naruszenie prawa zagrożone karą lub poważną niezgodność z zapisami umów	Duże opóźnienia, wstrzymanie możliwości realizacji procesu, powoduje poważne opóźnienia w realizacji kluczowych celów i zadań (strategicznych)	Wywołuje krótkoterminowe negatywne informacje medialne w mediach ogólnokrajowych	Wystąpienie ryzyka, którego oddziaływanie jest zauważalne w środowisku; powoduje znaczące odwracalne zmiany lub umiarkowane nieodwracalne zmiany; niezadowolenie w środowisku lokalnym
5 Bardzo duże	Strata finansowa powyżej 2 mln	Wywołuje rażącą niezgodność z przepisami prawa, w tym zagrożone karą	Brak realizacji kluczowych procesów, uniemożliwienie realizacji kluczowych celów i zadań (strategicznych), utrata ciągłości działania	Wywołuje długoterminowe negatywne informacje medialne w mediach ogólnokrajowych	Wystąpienie ryzyka, którego oddziaływanie na środowisko wymaga szybkiego podjęcia działań; powoduje nieodwracalne szkody, niezadowolenie i protesty

§ 9

1. Przez mechanizmy kontroli rozumie się: procesy, polityki, urządzenia, dedykowane programy informatyczne, dobre praktyki i działania, zasoby ludzkie, finansowe, infrastruktura itp., które zmniejszają ryzyko.
2. Skuteczność mechanizmów kontroli jest oceniana według pięciostopniowej skali, przedstawionej poniżej.

Skuteczność mechanizmów kontroli ryzyka/zabezpieczeń		
1	Bardzo słaba	Mechanizmy kontroli funkcjonują nieformalnie, nie są stosowane, bardzo wysoki potencjał do poprawy
2	Słaba	Mechanizmy kontroli wprowadzono formalnie, stwierdzono znaczące uchybienia w stosowaniu, wysoki potencjał do poprawy
3	Średnia	Mechanizmy kontroli wprowadzono formalnie, stwierdzono nieznaczne uchybienia w stosowaniu, średni potencjał do poprawy
4	Dobra	Mechanizmy kontroli wprowadzono formalnie, nie stwierdzono uchybień w stosowaniu, umiarkowany potencjał do poprawy
5	Bardzo dobra	Mechanizmy kontroli wprowadzono formalnie, nie stwierdzono uchybień w stosowaniu, a mechanizmy są adekwatne i optymalne do stawianych przed nimi zadań

§ 10

1. W oparciu o dokonaną ocenę następstw i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

Ryzyko krytyczne	Ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa i sumy następstw przyjmuje wartości między 81 a 125. Wymaga bezwzględnego podjęcia działań minimalizujących ryzyko. Należy opracować Plan postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym. Ryzyko jest monitorowane z częstotliwością miesięczną
Ryzyko poważne	Ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa i sumy następstw przyjmuje wartości między 51 a 80. Wymaga podjęcia działań minimalizujących ryzyko. Należy opracować Plan postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym. Ryzyko jest monitorowane z częstotliwością kwartalną
Ryzyko umiarkowane	Ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa i sumy następstw przyjmuje wartości między 26 a 50. Nie wymaga podjęcia działań minimalizujących ryzyko. Należy opracować Planu postępowania z ryzykiem do zadań priorytetowych wyznaczonych przez Prezydenta Miasta na dany rok. Ryzyko jest monitorowane z częstotliwością półroczną.
Ryzyko nieistotne	Ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa i sumy następstw przyjmuje wartości między 5 a 25. Nie wymaga podjęcia działań minimalizujących ryzyko. Nie wymaga opracowania Planu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym. Ryzyko jest monitorowane z częstotliwością roczną.

2. Oceny dokonuje się za pomocą dedykowanego programu informatycznego.

§ 11

1. Ryzyko nieistotne jest ryzykiem akceptowalnym.
2. Ryzyko umiarkowane jest ryzykiem akceptowalnym, ale powinno być monitorowane.
3. Ryzyko poważne wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego przez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).
4. Ryzyko krytyczne jest ryzykiem nieakceptowalnym, wymaga bezwzględnego podjęcia działań.

§ 12

1. Dla ryzyk: krytycznych, poważnych i umiarkowanych (w określonych przypadkach) należy opracować Plan postępowania z ryzykiem.
2. Plan postępowania z ryzykiem powinien zawierać następujące elementy:
 - 1) opis działań,
 - 2) termin wdrożenia działań,
 - 3) osobę odpowiedzialną za realizację,
 - 4) status wdrożenia działań z planu postępowania z ryzykiem,
 - 5) sprawozdanie z wdrożenia działań.
3. Plan postępowania z ryzykiem należy opracować w dedykowanym programie informatycznym, przy ocenie ryzyk.

§ 13

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku w odniesieniu do zadań Miasta dokonują naczelnicy wydziałów oraz kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych, stosownie do kompetencji.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco monitorowane przez:
 - 1) naczelników wydziałów oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych,
 - 2) kierownictwo Urzędu Miejskiego w Bielsku-Białej w ramach bieżącego zarządzania Miastem.
3. Naczelnicy wydziałów oraz kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych sporządzają sprawozdania z działań podejmowanych w celu przeciwdziałania ryzyku w dedykowanym programie informatycznym, które są generowane przez Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. Systemu Zarządzania i przekazywane Prezydentowi Miasta Bielska-Białej.
4. Realizacja celów i zadań jest oceniana przez naczelników wydziałów oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych, poprzez osiągnięte mierniki realizacji zadań, w dedykowanym programie informatycznym, w terminie do 31 stycznia roku następnego.

§ 14

Pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. Systemu Zarządzania do końca marca każdego roku przedkłada Prezydentowi Miasta Bielska-Białej „Zbiornicze zestawienie celów i zadań wraz z ocenionymi ryzykami” sporządzone na podstawie zestawień złożonych przez wydziały i miejskie jednostki organizacyjne. Zestawienie to jest przedmiotem obrad Zespołu ds. Kontroli Zarządczej.

§ 15

1. Proces zarządzania ryzykiem przeprowadzany jest z wykorzystaniem dedykowanego systemu informatycznego.
2. Za utrzymywanie danych w systemie odpowiada Pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. Systemu Zarządzania.

Macierz ryzyka

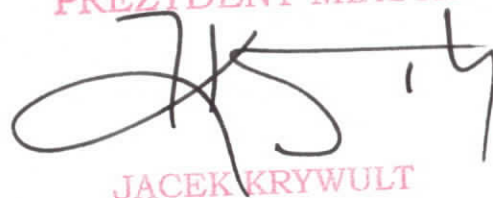
Prawdopodobieństwo	5	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
	4	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100
	3	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75
	2	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50
	1	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Poziom ryzyka	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	Następstwa wystąpienia ryzyka (suma skutków)																					

Ryzyko krytyczne
gdzie iloczyn prawdopodobieństwa i sumy skutków wynosi 81-125 pkt,
nieakceptowalne, wymaga bezwzględnego podjęcia działań,
monitorowane z częstotliwością miesięczną,

Ryzyko poważne
gdzie iloczyn prawdopodobieństwa i sumy skutków wynosi 51-80 pkt,
nieakceptowalne, wymaga podjęcia działań,
monitorowane z częstotliwością kwartalną,

Ryzyko umiarkowane
gdzie iloczyn prawdopodobieństwa i sumy skutków wynosi 26-50 pkt,
akceptowalne, nie wymaga podjęcia działań,
monitorowane z częstotliwością półroczną,

Ryzyko nieistotne
gdzie iloczyn prawdopodobieństwa i sumy skutków wynosi 5-25 pkt,
akceptowalne nie wymaga podjęcia działań,
monitorowane z częstotliwością roczną,

PREZYDENT MIASTA

JACEK KRYWULT