Załącznik nr 1

do Zarządzenia

Nr 0050.144.2015

Burmistrza Miasta Lędziny

z dnia 23.06.2015

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Polityka zarządzania ryzykiem określa:
    a. zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem;
    b. sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka;
    c. sposób postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem;
    d. zakres przeglądu ryzyk i sprawozdawczość;
    e. sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem.
2. Ilekroć w polityce jest mowa o:
    a. ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów;
    b. czynnikach ryzyka – należy przez to rozumieć cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia, mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu;
    c. ryzyku nieodłącznym – należy przez to rozumieć ryzyko występujące bez mechanizmów kontrolnych, które wpływają na to ryzyko;
    d. ryzyku rezydualnym – należy przez to rozumieć ryzyko występujące po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych;
    e. mechanizmach kontrolnych – należy przez to rozumieć metody, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki oraz działania itp. stosowane w celu zahamowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka. Koszt mechanizmu kontrolnego jest odpowiedni do zidentyfikowanego ryzyka i/lub potencjalnego ryzyka;
    f. właścicielu ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za dane ryzyko, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem;
    g. prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć szacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność do realizacji celów jego działalności;
    h. wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć oddziaływanie zdarzenia lub działania, na zdolność do realizacji celów;
    i. punktowej ocenie ryzyka – należy przez to rozumieć wynik z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
    j. procesie zarządzania ryzykiem – należy przez to rozumieć wykonywanie czynności w oparciu o przyjętą metodę, dzięki której pracownicy określają, analizują i kontrolują ryzyko działalności;
    k. poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia;
    l. akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania w danych warunkach;
    m. rejestrze ryzyk – należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzyku, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w kierowanej jednostce organizacyjnej;
    n. przeglądzie ryzyk – należy przez to rozumieć spotkania zarządzających z podległą kadrą kierowniczą w celu uzyskania i udokumentowania informacji o zarządzaniu ryzykiem w kierowanych przez nią jednostkach;

o. rocznym raporcie samooceny ryzyka – należy przez to rozumieć dokument składany obligatoryjnie przez kierujących jednostkami organizacyjnymi, dający informację o procesie zarządzania ryzykiem w kierowanej jednostce będący częścią składową Kwestionariusza Samooceny Kontroli Zarządczej;
p. jednostce organizacyjnej - należy przez to rozumieć gminne jednostki organizacyjne oraz wydziały i referaty urzędu miejskiego, a także samodzielne stanowiska;

3. Kierujący jednostkami organizacyjnymi są odpowiedzialni za zapewnienie zgodności działań z zakresem zarządzenia w sprawie zasad zarządzania ryzykiem, w szczególności za:
   a. określenie listy celów do realizacji w zarządzanej jednostce organizacyjnej oraz za uszeregowanie celów według ich ważności,
   b. identyfikację ryzyk w zarządzanej jednostce organizacyjnej,
   c. analizę ryzyk zidentyfikowanych w zarządzanej jednostce organizacyjnej,
   d. przeprowadzenie oceny ryzyk zidentyfikowanych w zarządzanej jednostce organizacyjnej,
   e. opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk,
   f. utworzenie i aktualizację rejestrów ryzyk w zarządzanej jednostce organizacyjnej,
   g. składanie raportów dotyczących zarządzania ryzykiem Burmistrzowi za pośrednictwem Sekretarza;
   h. zapewnienie, by pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem;
   i. zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie identyfikowanych przez nich ryzyk lub innych istotnych problemów;
   j. identyfikację potrzeb szkoleniowych dot. zarządzania ryzykiem.
4. Pracownicy są odpowiedzialni w szczególności za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.
5. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka polega na wykonaniu następujących kolejno po sobie czynności:
   a. ustaleniu listy celów do realizacji w zarządzanej jednostce organizacyjnej;
   b. określeniu ryzyk do każdego celu określonego dla zarządzanej jednostki organizacyjnej;
   c. określeniu przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka;
   d. przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka nieodłącznego poprzez określenie:
      - prawdopodobieństwa jego wystąpienia – ocena punktowa w skali od 1 do 5,
      - wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – ocena punktowa w skali od 1 do 5;

Skala określenia poziomu ryzyka:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	**od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat-** zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw,	**1**
małe prawdopodobieństwo	**od 21do 40%, że wystąpi raz na 5 lat**-istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia, może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat, dotyczy nielicznych spraw,	**2**
średnie prawdopodobieństwo	**Od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5lat**-zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce,	**3**
duże	**przynajmniej raz w roku**-zaistnienie zdarzenia	

prawdopodobieństwo	jest bardzo prawdopodobne, dotyczy większości spraw,	**4**
prawie pewne	**Od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej-**oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi, dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.	**5**

Opis skutków wystąpienia ryzyka oraz ustalenie wartości punktowej :

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
nieznaczny	znikomy wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych, nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek urzędu, jednostki organizacyjnej,	**1**
mały	mały wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek urzędu, jednostki organizacyjnej,	**2**
średni	średni wpływ na realizację celów i zdań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek urzędu, jednostki organizacyjnej	**3**
poważny	poważny wpływ na realizację zadania, w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowe, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważny wpływ na wizerunek urzędu, jednostki organizacyjnej,	**4**
katastrofalny	brak realizacji zdania i brak realizacji celu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, wysokie straty finansowe, naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia), utrata dobrego wizerunku urzędu , jednostki organizacyjnej w środowisku oraz w opinii publicznej.	**5**

e. określeniu występujących mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanych ryzyk;

f. określeniu koniecznych do wprowadzenia mechanizmów kontrolnych w celu zminimalizowania zidentyfikowanego ryzyka (przykładowe mechanizmy kontrolne podano na końcu dokumentu);
g. przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka rezydualnego (po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych) poprzez określenie:
   - prawdopodobieństwa jego wystąpienia – ocena punktowa w skali od 1 do 5,
   - wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – ocena punktowa w skali od 1 do 5;
h. określeniu punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka;

6. Kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w zarządzanej jednostce analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie rejestru ryzyk. (wzór na końcu dokumentu)
7. Pierwszy Rejestr Ryzyk jest przedstawiany do akceptacji Burmistrzowi Miasta do dnia 30.10.2015 po zaopiniowaniu go przez Sekretarza Miasta, kolejne powinny być składane łącznie z oświadczeniem o stanie kontroli zarządczej oraz kwestionariuszami samooceny każdego roku w terminie określonym w § 6 niniejszego zarządzenia.

8. Kierujący jednostkami organizacyjnymi mają obowiązek dokonywania rocznych przeglądów oraz bieżącego monitorowania samych ryzyk w celu uzyskania informacji czy:
   a. ryzyko nadal występuje,
   b. pojawiło się nowe ryzyko,
   c. prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
   d. stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.
9. Reakcja na każde istotne ryzyko w celu zmniejszenia do akceptowanego poziomu następuje poprzez:
   a. wskazanie i podejmowanie przez komórki organizacyjne działań naprawczych, które wyeliminują lub zmniejszą skutki wystąpienia ryzyka;
   b. realizację przez komórki kontrolowane wniosków sformułowanych w wystąpieniach pokontrolnych sporządzanych przez komórki organizacyjne właściwe do wykonywania czynności kontrolnych w ministerstwie;
   c. planowanie potrzeb logistyczno-sprzętowych dostosowanych do zadań;
   d. uzyskanie akceptacji kierownika jednostki dla podjęcia działań naprawczych.
10. Kierujący jednostkami organizacyjnymi zobowiązani są do składania rocznych raportów samooceny ryzyka każdego roku, w celu:
   a. udokumentowania, że dokonano w danej jednostce organizacyjnej przeglądu wszystkich działań z obszaru zarządzania ryzykiem;
   b. udokumentowania, że same ryzyko było poddawane przeglądowi przez kierującego jednostką organizacyjną

KATALOG MECHANIZMÓW KONTROLNYCH REDUKUJĄCYCH RYZYKO

1. Regulacje zewnętrzne i wewnętrzne: ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, polityki, wytyczne, instrukcje, procedury, standardy przyjęte, jako obowiązujące w jednostce, metodyki, umowy cywilno-prawne.

2. Opisy funkcji i stanowisk pracy, zakresy czynności i obowiązków. Dokumenty określające zakres:
   a) kompetencji i odpowiedzialności,
   b) upoważnień i pełnomocnictw,
   c) zastępstw, sprawowanego nadzoru,
   d) wykonywanej kontroli wewnętrznej.

3. System obiegu informacji i raportowania:
   a) zapewnienie dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywania zadań,
   b) raportowanie wykonania zadań wobec przełożonych,
   c) porównywanie osiągniętych wyników z zamierzonym i celami.

4. Uzgadnianie stanowisk, kierunków działań:
   a) zasięganie opinii zainteresowanych jednostek, wewnętrznych i zewnętrznych w celu wypracowania wspólnej strategii działania,
   b) uzgadnianie aktów prawnych regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.

5. Uzgadnianie danych. Porównywanie zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych, aplikacjach pomocniczych.

6. Zasada komisyjności „dwóch par oczu", „na dwie ręce":
   a) wykonywanie czynności przy współudziale, co najmniej dwóch osób,
   b) komisje inwentaryzacyjne, spisowe,
   c) zespoły kontrolne,
   d) rejestracja i autoryzacja transakcji.

7. System limitów i ograniczeń:
   a) ograniczenia czasowe dla: rejestracji operacji, załatwiania spraw, udzielania odpowiedzi,
   b) ustawowe ograniczenie czasowe np. spłaty zaciągniętych zobowiązań,
   c) ograniczenia finansowe przy podejmowaniu decyzji, zawieraniu transakcji, zaangażowaniu wobec stron trzecich,
   d) ustawowe ograniczenia finansowe dla jednostek sektora finansów publicznych w ustawie o finansach publicznych przy zaciąganiu zobowiązań pieniężnych.

8. Analiza kontrahentów/uczestników rynku, w tym sprawdzanie wiarygodności:
   a) finansowej podmiotów zewnętrznych,
   b) uczestników przetargu,
   c) dostawców towarów i usług.

9. Kontrola dostępu oraz zabezpieczenia teleinformatyczne:
   a) zakazy i ograniczenia dostępu fizycznego osób do: pomieszczeń, systemów i danych, internetu, zagranicznych i zamiejscowych rozmów telefonicznych, szyfrowania, podpisu elektronicznego,
   b) możliwości nagrywania rozmów telefonicznych.

10. Inwentaryzacja i spis z natury:
    a) porównywanie zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach,
    b) inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowy,
    c) dzienne uzgadnianie stanu wartości.

11. Zabezpieczenia fizyczne:
    a) ochrona fizyczna zasobów jednostki rzeczowych, osobowych, w tym zabezpieczenie gotówki, papierów wartościowych, obiektów,
    b) dokumentów zakwalifikowanych do informacji niejawnych w kancelarii tajnej,

c) zabezpieczenie fizyczne serwerów przed dostępem osób nieuprawnionych, zalaniem lub pożarem.

12. Kopie zapasowe, na wypadek utraty oryginalnych danych, zapasowe generatory prądotwórcze, na wypadek awarii zasilania.

13. Plany zarządzania kryzysem:
    a) plany awaryjno- odtworzeniowe, odtworzenie infrastruktury krytycznej, obszarów uznanych za krytyczne,
    b) plany działania procesów, podtrzymywanie działania procesów, świadczenia usług na akceptowalnym poziomie podczas kryzysu,
    c) plany ciągłości działania, systemowe podejście do utrzymania funkcjonowania działalności przed - w czasie - i po katastrofie,
    d) testowanie opracowanych planów, ćwiczenie zdolności zespołów do praktycznego wypełniania zaplanowanych działań oraz sprawdzanie aktualności planów w zmieniającym się otoczeniu i nowych rodzajach ryzyka.

14. Rezerwy finansowe, na pokrycie strat związanych z niewypłacalnością kontrahentów koniecznością pokrycia kwot gwarancji i poręczeń.

15. Ubezpieczenia mienia od zdarzeń losowych, kradzieży.

16. Usługi zewnętrzne, dzielenie się ryzykiem, które obciążałoby jednostkę w sytuacji gdyby zadania były wykonywane przy wykonywaniu zasobów własnych.

17. Audyt i kontrola:
    a) kontrole prawidłowości i terminowości realizacji zadań,
    b) kontrole czasu pracy i ruchu osobowego,
    c) kontrole realizacji reakcji na ryzyko, poprawności i terminowości,
    d) kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych,
    e) ocena skuteczności kontroli funkcjonalnej,
    f) ocena systemu zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego.

18. Analiza mierników: wydajności, efektywności, osób i urządzeń, awaryjności urządzeń i utraconego czasu pracy, BHP, obrażeń i odszkodowań oraz absencji.

19. Testowanie nowych rozwiązań, projektów, systemów informatycznych przed ich wdrożeniem.

20. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji szkolenie pracowników.

21. Analiza informacji przekazywanych od pracowników oraz pozyskiwanych od stron zewnętrznych: mieszkańców, klientów, dostawców, odbiorców usług, ekspertów, audytorów i konsultantów.

Podana powyżej lista mechanizmów kontrolnych stanowi przykładowy wzór do uzupełnienia i dostosowania do specyfiki komórki organizacyjnej.

REJESTR RYZYK

Nazwa komórki organizacyjnej oraz jej symbol:

L.p.	Cele do realizacji	Ryzyko / właściciel ryzyka	Przyczyny ryzyka	Skutki ryzyka	Punktowa ocena ryzyka nieodłącznego*			Istniejące mechanizmy kontrolne (syntetyczny opis)	Punktowa ocena ryzyka rezydualnego*			Proponowane mechanizmy kontrolne	Imię i nazwisko, stanowis
					Prawdopodobieństwo	Wpływ	wynik		Prawdopodobieństwo	Wpływ	wynik		