

ZARZĄDZENIE NR 964/2025
PREZYDENTA MIASTA KRAKOWA
Z DNIA 25 kwietnia 2025 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków

Na podstawie art. 31, 33 ust. 1, 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1465, 1572, 1907 i 1940), art. 69 ust. 1 pkt 2 w zw. z art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2024 r. poz. 1530, 1572, 1717, 1756, 1907, z 2025 r. poz. 39) zarządza się, co następuje:

POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1. 1. Zarządzanie ryzykiem stanowi istotny element kontroli zarządczej Gminy Miejskiej Kraków.

2. Zarządzenie określa zasady i sposób funkcjonowania zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków, w szczególności:

- 1) cel zarządzania ryzykiem;
- 2) zasady zarządzania ryzykiem;
- 3) zakres zadań i obowiązków;
- 4) aplikację wspierającą zarządzanie ryzykiem.

3. Prezydent Miasta Krakowa, Zastępcy Prezydenta Miasta Krakowa, Sekretarz Miasta Krakowa, Skarbnik Miasta Krakowa, Dyrektor Magistratu oraz Dyrektorzy Departamentów angażują się w rozwój zarządzania ryzykiem poprzez:

- 1) wspieranie projektów i zadań poprawiających funkcjonalność systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków;
- 2) wzmacnianie odporności Gminy Miejskiej Kraków na pojawiające się zagrożenia, podejmowanie działań wyprzedzających, umożliwiających optymalne wykorzystanie zasobów oraz możliwości rozwoju Gminy Miejskiej Kraków.

4. W ramach zarządzania ryzykiem Gmina Miejska Kraków ukierunkowana jest przede wszystkim na:

- 1) realizację Strategii Rozwoju Krakowa;
- 2) wykonywanie wyznaczonych celów w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny;
- 3) upowszechnianie wiedzy, doskonalenie umiejętności i wspieranie działań na rzecz zwiększenia świadomości w zakresie zarządzania ryzykiem;
- 4) monitorowanie i ocenę stopnia realizacji celów w oparciu o mierniki i wskaźniki realizacji zadań Urzędu Miasta Krakowa i miejskich jednostek organizacyjnych;
- 5) identyfikowanie, szacowanie poziomu ryzyka, które może zakłócić lub uniemożliwić realizację celów, określenie reakcji na ryzyko;
- 6) zgodność z obowiązującymi regulacjami prawnymi;
- 7) optymalizowanie realizowanych procesów i zadań oraz zarządzanie potencjalnymi szansami;
- 8) kształtowanie pozytywnego wizerunku Krakowa.

5. Kierujący komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Krakowa i miejskimi jednostkami organizacyjnymi oraz wszyscy pozostali pracownicy Urzędu Miasta Krakowa i miejskich jednostek organizacyjnych:

- 1) uczestniczą w zarządzaniu ryzykiem z określoną rolą oraz zakresem odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem, o których mowa w § 6;

- 2) przekazują informacje na właściwy poziom zarządzania o ryzykach występujących i zagrażających realizacji wyznaczonych celów i zadań;
 - 3) są odpowiedzialni za realizację celów i zadań w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny.
6. Zarządzanie ryzykiem podlega monitorowaniu, rocznym przeglądom oraz doskonaleniu.

CEL ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 2. 1. Celem funkcjonowania zarządzania ryzykiem jest poprawa skuteczności zarządzania miastem zarówno w obszarze realizacji celów strategicznych jak i najważniejszych działań bieżących Gminy Miejskiej Kraków poprzez identyfikowanie najważniejszych ryzyk zagrażających osiągnięciu celów i najważniejszych szans oraz wdrażanie działań dla ograniczenia ryzyka i wzmacniania szans, tak aby prawdopodobieństwo uzyskania zaplanowanych rezultatów było jak największe.

2. Działania podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem są dokumentowane.

3. Uczestnikami zarządzania ryzykiem są wszyscy pracownicy Urzędu Miasta Krakowa i miejskich jednostek organizacyjnych według posiadanych uprawnień i zakresu wykonywanych obowiązków.

ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 3. Definicje:

- 1) Ryzyko – zdarzenie lub zaniechanie, które może mieć negatywny wpływ na organizację i realizację jej celów;
- 2) Prawdopodobieństwo zdarzenia – możliwość wystąpienia zdarzenia;
- 3) Skutek – rezultat, wynik finansowy (lub inny) powstały w wyniku zmaterializowania się ryzyka;
- 4) Ryzyko wrodzone – ryzyko wynikające z istoty podejmowanych działań i zaangażowanych zasobów bez uwzględnienia ograniczenia ryzyka w wyniku zastosowania zabezpieczeń;
- 5) Ryzyko rezydualne (pozostające) – ryzyko z uwzględnieniem zastosowania zabezpieczeń;
- 6) Analiza ryzyka – identyfikacja ryzyk w danym obszarze oraz ich ocena;
- 7) Ocena istotności ryzyka – kombinacja prawdopodobieństwa i skutku wyrażona w skali od 1 do 7, na podstawie wyniku badania oraz doświadczenia i intuicji oceniającego (właściciel ryzyka, audytor lub Sekretarz Miasta Krakowa);
- 8) Zagrożenie zasobu – ryzyko wrodzone dotyczące zasobów (aktywów) przy ocenie bezpieczeństwa informacji;
- 9) Podatność – własność, cecha aktywa (zasobu), wraz z zastosowanymi zabezpieczeniami (mechanizmy kontrolne) w obszarze bezpieczeństwa informacji, mająca wpływ na ocenę ryzyka rezydualnego – im słabiej oceniamy zabezpieczenia tym większa podatność aktywa;
- 10) Właściciel zasobów – osoba, której zakres obowiązków obejmuje klasyfikację, zabezpieczenie i nadzór nad wykorzystaniem powierzonych zasobów;
- 11) Ocena niezależna ryzyka – jest to ocena wprowadzana w aplikacji STRADOM przez audytora na podstawie przeprowadzonych badań (audytowych lub kontrolnych) lub tzw. profesjonalnego osądu.

§ 4. 1. Rozróżnia się 5 obszarów zarządzania ryzykiem:

- 1) zadań budżetowych (bieżących i inwestycyjnych);

- 2) programów;
- 3) projektów;
- 4) bezpieczeństwa zasobów;
- 5) celów strategicznych.

2. Załącznik o zarządzenia określa obszar zarządzania ryzykiem, rodzaj ryzyk, perspektywę czasową oraz właściciela ryzyk danego obszaru i koordynatora danego obszaru zarządzania ryzykiem.

§ 5. 1. Zarządzanie ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków obejmuje następujące kolejno etapy:

- 1) identyfikacja ryzyka;
- 2) ocena ryzyka;
- 3) planowana reakcja na ryzyko;
- 4) wdrażanie zaplanowanej reakcji na ryzyko.

2. Tryb postępowania w procesie zarządzania ryzykiem jest uniwersalny i powtarzalny, niemniej jednak występują pewne różnice w zależności od obszaru zarządzania ryzykiem i perspektywy czasowej, o których mowa w § 4.

3. Identyfikacja ryzyk:

- 1) w każdym z obszarów zarządzania ryzykiem, o którym mowa w § 4, przypisany właściciel dokonuje identyfikacji ryzyk, tj. możliwych zdarzeń, które jeśliby zaszły, to wpłyną na realizację celów;
- 2) podstawą identyfikacji ryzyk jest uprzednie zdefiniowanie celów w poszczególnych obszarach, rozpoznanie zakresu planowanych przedsięwzięć, występujących ograniczeń finansowych i prawnych, a także rozpoznanie oczekiwań klientów (w szczególności klientów zewnętrznych, czyli mieszkańców Miasta Krakowa i innych stron zainteresowanych);
- 3) ryzyka należy definiować w sposób systematyczny diagnozując przyczyny potencjalnych zdarzeń, które jeśli wystąpią to będą miały wpływ na osiągnięcie celów, przy czym należy określać potencjalne skutki zdarzenia dla realizacji głównego celu strategicznego/zadania/programu.

4. Ocena istotności ryzyka:

- 1) właściciel ryzyka dokonuje oceny istotności ryzyka jako kombinacji prawdopodobieństwa zdarzenia i skutku w skali od 1 do 7 i przyjęto, że:
 - a) ryzyka ocenione na 7 to ryzyka krytyczne,
 - b) ryzyka i szanse ocenione na 5 i 6 to ryzyka poważne,
 - c) ryzyka ocenione na 4 to ryzyka umiarkowane,
 - d) ryzyka i szanse ocenione na 1, 2 i 3 to ryzyka niskie;
- 2) właściciel ryzyka oceniając ryzyka ustanawia ich ranking i wyznacza ryzyka, wymagające podjęcia lub zaplanowania działań. Każde z ryzyk powinno mieć nadany w aplikacji STRADOM przez właściciela adekwatny do nadanej oceny status, tj.:
 - a) dla ryzyk ocenionych na „4” i powyżej – „przeniesienie”, „przeciwdziałanie/ograniczenie”, „monitorowanie”,
 - b) dla ryzyk ocenionych niżej dodatkowo można nadać status: „tolerowanie” lub „zaniechanie”,
 - c) nadanie ryzyku statusu „przeciwdziałanie/ograniczenie” obliguje do zaplanowania konkretnych działań mających na celu zminimalizowanie zmaterializowania się ryzyka lub ograniczenia jego skutków,
 - d) status „przeniesienie” właściciel ryzyka nadaje wyłącznie w sytuacji, gdy skutki ryzyka zostały przeniesione na podmiot trzeci,

- e) status „monitorowanie” otrzymują ryzyka, w stosunku do których, właściciel uznaje że na obecnym etapie nie będzie wdrażał żadnej reakcji na ryzyko, natomiast będzie obserwował ryzyko, czy nie zmienia się jego istotność,
 - f) status „tolerowanie” otrzymują ryzyka, w stosunku do których właściciel uznał, że nie podejmuje żadnej reakcji; nadanie statusu „tolerowanie” dla ryzyk ocenionych na 4 i więcej wymaga zgody Sekretarza Miasta Krakowa,
 - g) status „zaniechanie” oznacza rezygnację z zadania/programu, któremu towarzyszy ryzyko,
 - h) status „anulowanie” ryzyk nadaje wyłącznie Sekretarz Miasta Krakowa na wniosek właściciela ryzyka w przypadku zaniechania realizacji danego działania;
- 3) oceniając istotność ryzyk, w każdej sytuacji gdy proponowana ocena właściciela odbiega o co najmniej 3 punkty od oceny „niezależnej” należy skonsultować się z Centrum Audytu i Kontroli Analitycznej.
5. Planowanie reakcji na ryzyko:
- 1) właściciel ryzyka, dla ryzyk istotnych (poważne i krytyczne – ocenione na 4 i więcej), którym nadano status „przeciwdziałanie/ograniczenie” planuje konkretną reakcję na to ryzyko, zapisując ją w aplikacji STRADOM;
 - 2) jeżeli jest to uzasadnione właściciel ryzyka wyznacza osobę odpowiedzialną za wdrożenie reakcji oraz określa termin jej wdrożenia; jeżeli reakcja na ryzyko ma charakter działania ciągłego można nie określać daty reakcji;
 - 3) określając reakcję na ryzyko na poziomie strategicznym należy przeanalizować dokumenty określające kierunki i działania w danym obszarze (np. polityki, programy, projekty strategiczne), a następnie zaplanować reakcję na ryzyko (opracowanie, aktualizację lub realizację ww. dokumentów);
 - 4) na etapie planowania reakcji na ryzyko, właściciel ryzyka dokonuje również oceny kosztów planowanej reakcji na ryzyko.
6. Wdrażanie reakcji na ryzyko:
- 1) właściciel ryzyka nadzoruje, aby reakcja na ryzyko została wdrożona, a wykonawca reakcji odpowiada za przeprowadzenie reakcji na ryzyko;
 - 2) właściciel ryzyka monitoruje wdrażanie reakcji na ryzyko pod kątem efektywności, a w przypadku braku efektywności wdrażane reakcje są odpowiednio korygowane.

ZAKRES ZADAŃ I OBOWIĄZKÓW

§ 6. 1. Prezydent Miasta Krakowa, Zastępcy Prezydenta Miasta Krakowa, Skarbnik Miasta Krakowa oraz Dyrektor Magistratu w zakresie zarządzania ryzykiem:

- 1) podejmują decyzje z uwzględnieniem informacji otrzymywanych w ramach raportowania o ryzyku;
- 2) podejmują rozstrzygnięcia, co do ewentualnej korekty działań w obszarze zarządzania ryzykiem, w oparciu o sformułowane przez właścicieli ryzyk rekomendacje uzgodnione z Sekretarzem Miasta Krakowa i skonsultowane z Centrum Audytu i Kontroli Analitycznej.

2. Sekretarz Miasta Krakowa w ramach zarządzania ryzykiem:

- 1) koordynuje poprawność funkcjonowania zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków;
- 2) rekomenduje Prezydentowi Miasta Krakowa kierunki rozwoju zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków i projektowane zmiany;
- 3) zapewnia niezbędną spójność zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków;
- 4) formułuje wytyczne przy realizacji zarządzania ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków;

- 5) współpracuje z właścicielami ryzyk i dyrektorami Departamentów w projektowaniu propozycji dla najwyższego kierownictwa mechanizmów kontrolnych, w obszarach przekraczających możliwości działania tych właścicieli i monitoruje ich wdrożenia;
- 6) współpracuje z dyrektorem Centrum Audytu i Kontroli Analitycznej, z Pełnomocnikiem Prezydenta Miasta Krakowa ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania i dyrektorami Departamentów w zakresie przepływu informacji dotyczących oceny istotnych ryzyk oraz ich wpływu na realizację celów i zadań.

3. Dyrektorzy Departamentów sprawują nadzór w zakresie zarządzania ryzykiem w podległych komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa i miejskich jednostkach organizacyjnych,

w szczególności prowadzą nadzór nad działaniami związanymi z ustalonymi reakcjami na ryzyko.

4. Dyrektor Centrum Audytu i Kontroli Analitycznej przeprowadza raz do roku (IV kwartał) niezależną ocenę ryzyk i dokumentuje w aplikacji STRADOM.

5. Kierujący komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Krakowa i miejskimi jednostkami organizacyjnymi:

- 1) dokonują identyfikacji i oceny ryzyk, przygotowują reakcje na istotne ryzyka, przygotowują i wdrażają mechanizmy kontrolne dla ryzyk (zaplanowaną reakcję na ryzyko) w fazie przygotowania planów zadań, nie później jednak niż do dwóch miesięcy od zatwierdzenia planu finansowego dla wszystkich istotnych produktów – usług;
- 2) dokonują identyfikacji i oceny ryzyk, przygotowują reakcje na istotne ryzyka, przygotowują i wdrażają mechanizmy kontrolne dla ryzyk (zaplanowaną reakcję na ryzyko) w przypadku nowo wprowadzanych zadań nie później niż do dwóch miesięcy od rozpoczęcia nowych zadań;
- 3) na bieżąco monitorują ryzyka poprzez obserwację zmian wskaźników i wprowadzanie modyfikacji lub korekt w systemie kontroli;
- 4) okresowo (co najmniej raz w roku) dokonują oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontrolnych (analiza ryzyk);
- 5) dokumentują działania w zakresie zarządzania ryzykami zadań w aplikacji STRADOM.

6. Koordynatorzy dziedzin zarządzania przy wsparciu i w porozumieniu z dyrektorem Wydziału Strategii i Funduszy Europejskich:

- 1) dokonują identyfikacji i oceny ryzyk strategicznych,
- 2) przygotowują reakcje na ryzyka;
- 3) przygotowują i wdrażają mechanizmy kontrolne dla ryzyk (zaplanowaną reakcję na ryzyko);
- 4) na bieżąco monitorują ryzyka strategiczne;
- 5) okresowo, nie rzadziej niż raz na rok, dokonują oceny ryzyk strategicznych;
- 6) dokumentują działania w zakresie zarządzania ryzykami strategicznymi w aplikacji STRADOM;
- 7) analizują ryzyka strategiczne pod kątem monitorowania i okresowej ewaluacji lub procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa.

7. Kierownicy (Koordynatorzy) programów formułując bądź aktualizując program:

- 1) dokonują identyfikacji i oceny ryzyk zagrażających osiągnięciu celów programu;
- 2) przygotowują reakcje na ryzyka programu;
- 3) przygotowują i wdrażają mechanizmy kontrolne dla ryzyk programu (zaplanowaną reakcję na ryzyko);
- 4) na bieżąco monitorują ryzyka programu;
- 5) okresowo, nie rzadziej niż raz na rok, dokonują oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontrolnych;

6) dokumentują działania w zakresie zarządzania ryzykami programu w aplikacji STRADOM.

8. Kierownicy projektów wdrażając projekt bądź dokonując istotnej zmiany w projekcie:

- 1) dokonują identyfikacji i oceny ryzyk zagrażających osiągnięciu celów projektu;
- 2) przygotowują reakcje na ryzyka projektu;
- 3) przygotowują i wdrażają mechanizmy kontrolne dla ryzyk projektu (zaplanowaną reakcję na ryzyko);
- 4) na bieżąco monitorują ryzyka projektu;
- 5) okresowo, nie rzadziej niż raz na rok, dokonują oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontrolnych;
- 6) dokumentują działania w zakresie zarządzania ryzykami projektu w aplikacji STRADOM.

9. W zakresie zarządzania ryzykiem w obszarze bezpieczeństwa informacji do zadań kierujących komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Krakowa dla danego obszaru bezpieczeństwa informacji (prawno-organizacyjny, osobowy, fizyczny i środowiskowy, teleinformatyczny) oraz dyrektorów miejskich jednostek organizacyjnych w szczególności należy:

- 1) prowadzenie i aktualizowanie ewidencji zasobów do przetwarzania danych;
- 2) identyfikacja i ocena ryzyk zagrażających integralności, poufności i dostępności informacji;
- 3) zabezpieczenie zasobów ograniczając istotne ryzyka;
- 4) monitorowanie i bieżąca reakcja na zmiany stanu lub incydenty bezpieczeństwa;
- 5) dokumentowanie działania w zakresie zarządzania ryzykami w aplikacji STRADOM.

10. Jeżeli w toku zarządzania ryzykiem zostaną zidentyfikowane istotne zagrożenia, dla których przeciwdziałanie wymaga podjęcia działań przekraczających kompetencje właścicieli ryzyk z poszczególnych obszarów: zadań, zasobów, projektów, programów czy strategii, informacja o konieczności wdrożenia odpowiednich mechanizmów kontrolnych winna być przekazywana przez właściciela ryzyka Sekretarzowi Miasta Krakowa oraz Dyrektorowi Centrum Audytu i Kontroli Analitycznej, celem przedłożenia najwyższemu kierownictwu propozycji wdrożenia odpowiednich reakcji na to ryzyko.

APLIKACJA WSPIERAJĄCA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

§ 7. 1. Zarządzanie ryzykiem prowadzone jest w formie elektronicznej za pomocą narzędzia informatycznego, wspierającego proces zarządzania ryzykiem – aplikacji STRADOM.

2. Udostępnia się wyznaczonym pracownikom Urzędu Miasta Krakowa i miejskich jednostek organizacyjnych aplikację STRADOM wspierającą zarządzanie ryzykiem w Gminie Miejskiej Kraków.

POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§ 8. Wykonanie zarządzenia powierza się kierującym komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Krakowa i miejskimi jednostkami organizacyjnymi.

§ 9. Nadzór nad realizacją zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta Krakowa.

§ 10. Uszczegółowiony opis zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem zarządzania szansą dla Urzędu Miasta Krakowa jest dostępny w obowiązującym w ramach Zintegrowanego

Systemu Zarządzania Urzędu Miasta Krakowa opisie Procesu GZ 8 Zarządzanie ryzykiem, który jest dostępny w aplikacji Urzędu Miasta Krakowa QSystem i na stronie Biuletynu Informacji Publicznej Miasta Krakowa.

§ 11. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 30 kwietnia 2025 r.

PREZYDENT MIASTA KRAKOWA

Aleksander Miszański