

## REGULAMIN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM URZĘDU MIASTA ŚWINOUJŚCIE

§ 1. 1. Regulamin Zarządzania Ryzykiem, dalej zwany Regulaminem, określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Świnoujście.

2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Świnoujście;
- 2) komórkach organizacyjnych – należy przez to rozumieć wydziały, biura i samodzielne stanowiska;
- 3) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań;
- 4) wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 5) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 6) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia;
- 7) akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 8) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania;
- 9) mechanizmach kontroli – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
  - a) dokumenty normatywne i organizacyjne oraz dokumentację systemu kontroli (procedury, instrukcje, wytyczne),
  - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
  - c) zatwierdzenie operacji,
  - d) podział obowiązków,
  - e) nadzór,
  - f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach lub wytycznych,
  - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

§ 2. 1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Świnoujście jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie aktywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- a) integracji z procesem zarządzania;
- b) powiązania z celami i zadaniami Urzędu;
- c) przypisania odpowiedzialności;
- d) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

- 1) Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji:
  - a) określenie celów i zadań komórki organizacyjnej; ich wykonanie należy planować i monitorować w co najmniej rocznej perspektywie;
  - b) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań w komórce organizacyjnej;
  - c) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
  - d) wskazanie osób odpowiedzialnych za ich wykonanie.
- 2) Identyfikacja i ocena ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu ryzyka:
  - a) ustalenie listy celów i zadań do realizacji uwzględniającej podział na komórki organizacyjne;
  - b) opracowanie (co najmniej raz w roku) – do listy zadań – wykazu ryzyk wraz z funkcjonującymi i proponowanymi mechanizmami kontroli ograniczającymi występujące ryzyko;
  - c) określenie przez kierowników komórek organizacyjnych odpowiedzi na pytanie, co może nastąpić w przyszłości, gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty.

Przy identyfikacji ryzyka należy:

    - nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki organizacyjnej;
    - zidentyfikowane ryzyka poddać analizie, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
    - określić akceptowany poziom ryzyka;
    - do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
    - określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu;
    - dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować malejąco wg przyznanych ocen);
    - wszystkie informacje o ryzyku wprowadzić do „Rejestru ryzyka”, prowadzonego w formie papierowej i elektronicznej. Rejestr powinien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka.

Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

    - ryzyko finansowe;
    - ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
    - ryzyko działalności;
    - ryzyko zewnętrzne.

Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik do Regulaminu (Załącznik Nr 1).
- 3) Analiza ryzyka:
  - a) ocena ryzyka – polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według określonych zasad;

- b) określenie wpływu ryzyka – polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez komórkę organizacyjną, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy (załącznik do Regulaminu – Załącznik Nr 2 pkt 1) przy zastosowaniu skali ocen: „katastrofalny”, „poważny”, „średni”, „niski”, „nieznaczny”;
- c) określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka – polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy (załącznik do Regulaminu – Załącznik Nr 2 pkt 2) przy zastosowaniu skali ocen: „prawie pewne”, „prawdopodobne”, „średnie”, „mało prawdopodobne”, „rzadkie”;
- d) określenie poziomu istotności ryzyka – to łączna relacja (iloczyn) prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka (załącznik do Regulaminu – Załącznik Nr 2 pkt 3). Istotność ryzyka obliczana jest wg wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times S$$

gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;

S – wielkość strat, skutku lub wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- ryzyko poważne, tj. ryzyko o katastrofalnym, poważnym lub średnim wpływie oraz o prawie pewnym prawdopodobieństwie;
- ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o katastrofalnym lub poważnym wpływie i mało prawdopodobnym lub rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o poważnym, średnim i niskim wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o średnim, niskim lub nieznacznym wpływie i prawdopodobnym lub prawie pewnym prawdopodobieństwie;
- ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko o średnim, niskim lub nieznacznym wpływie oraz rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o niskim lub nieznacznym wpływie i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, oraz ryzyko o nieznacznym wpływie i średnim prawdopodobieństwie.

Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

#### 4) Ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku:

- a) przeciwdziałanie – wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegają urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmu nie może przewyższać uzyskanych korzyści;
- b) transfer – przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. ubezpieczenie;
- c) odsunięcie w czasie – zawieszenie na jakiś czas działalności obciążonej ryzykiem.

- 5) Monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian:
- a) ocena powinna być dokonywana w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącej identyfikacji problemów umożliwiającą natychmiastowe ich rozwiązanie;
  - b) za dokonanie oceny odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej oraz inne osoby pełniące funkcje kierownicze;
  - c) przynajmniej raz w roku należy przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej. Samooceny dokonują osoby zarządzające oraz pracownicy. Proces samooceny oraz jego wyniki powinny być udokumentowane.

§ 4. 1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych.

2. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy komórek organizacyjnych wypełniają „Rejestr ryzyka”, według wzoru zamieszczonego w załączniku do Regulaminu (Załącznik Nr 3).

3. Rejestr ryzyka przekazywany jest na piśmie do Koordynatora – Przewodniczącego Zespołu Kontroli Zarządczej, w terminie do 31 grudnia każdego roku kalendarzowego.

Załącznik Nr 1  
do Regulaminu Zarządzania Ryzykiem  
w Urzędzie Miasta Świnoujście  
stanowiącego Załącznik Nr 1  
do Zarządzenia Nr 599/2013  
Prezydenta Miasta Świnoujście  
z dnia 25 września 2013 r.

## KATEGORIE RYZYKA

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

| <b>KATEGORIE RYZYKA</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RYZYKO FINANSOWE</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Budżetowe</i>                                         | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów                                                                                                                       |
| <i>Oszustwa i kradzieży</i>                              | Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia                                                                                                                                                             |
| <i>Podlegające ubezpieczeniu</i>                         | Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku                                                                                                                                                        |
| <i>Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych</i> | Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych                                                         |
| <i>Odpowiedzialności</i>                                 | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych                                                                                                                                                |
| <b>RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Personelu</i>                                         | Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników                                                                                                                                                                                                          |
| <i>BHP</i>                                               | Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy                                                                                                                                                                                                  |
| <b>RYZYKO DZIAŁALNOŚCI</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Regulacji wewnętrznych</i>                            | Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Organizacji i podejmowania decyzji</i>                | Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej |
| <i>Kontroli wewnętrznej</i>                              | Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych                                                                                                                   |
| <i>Informacji</i>                                        | Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej                                                                                                        |
| <i>Reputacji</i>                                         | Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie                                                                                                                                                                               |
| <i>Systemów informatycznych</i>                          | Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych                                 |
| <b>RYZYKO ZEWNĘTRZNE</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Infrastruktury</i>                                    | Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu, środkami łączności                                                                                                                                                           |
| <i>Gospodarcze</i>                                       | Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja                                                                                                                                                                                                |
| <i>Środowiska prawnego</i>                               | Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwie                                                                                                                                                                               |

Załącznik Nr 2  
do Regulaminu Zarządzania Ryzykiem  
w Urzędzie Miasta Świnoujście  
stanowiącego Załącznik Nr 1  
do Zarządzenia Nr 599/2013  
Prezydenta Miasta Świnoujście  
z dnia 25 września 2013 r.

# 1. ZASADY OCENY WPŁYWU RYZYKA:

| Wpływ                | Przesłanki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>katastrofalny</i> | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji, utratę życia osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego |
| <i>poważny</i>       | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i reputacji, ciężki uszczerbek na zdrowiu osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego                                      |
| <i>średni</i>        | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego                                                                        |
| <i>niski</i>         | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć                                                                                                                                                      |
| <i>nieznaczny</i>    | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć                                                                                                                                                |

# 2. ZASADY OCENY STOPNIA PRAWDOPODOBIENSTWA ZISZCZENIA SIĘ RYZYKA:

| Prawdopodobieństwo        | Przesłanki                                                                                               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>prawie pewne</i>       | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku |
| <i>prawdopodobne</i>      | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku |
| <i>średnie</i>            | Istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku |
| <i>mało prawdopodobne</i> | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku          |
| <i>rzadkie</i>            | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku          |

### 3. OCENA ISTOTNOŚCI RYZYKA

#### ODDZIAŁYWANIE

|                      |                |                               |                |                      |                         |
|----------------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| <i>katastrofalne</i> | 5              | 10                            | 15             | 20                   | 25                      |
| <i>poważne</i>       | 4              | 8                             | 12             | 16                   | 20                      |
| <i>średnie</i>       | 3              | 6                             | 9              | 12                   | 15                      |
| <i>niskie</i>        | 2              | 4                             | 6              | 8                    | 10                      |
| <i>nieznaczne</i>    | 1              | 2                             | 3              | 4                    | 5                       |
|                      | <i>rzadkie</i> | <i>mało<br/>prawdopodobne</i> | <i>średnie</i> | <i>prawdopodobne</i> | <i>prawie<br/>pewne</i> |

PRAWDOPODOBIENSTWO

Załącznik Nr 3  
do Regulaminu Zarządzania Ryzykiem  
w Urzędzie Miasta Świnoujście  
stanowiącego Załącznik Nr 1  
do Zarządzenia Nr 599/2013  
Prezydenta Miasta Świnoujście  
z dnia 25 września 2013 r.

# REJESTR RYZYKA – ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY ORAZ OKREŚLENIA METODY PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU

| RYZYO |               |                                       |       |                    | PRZECIWDZIAŁANIE<br>RYZYKU     |                                             |
|-------|---------------|---------------------------------------|-------|--------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|
| Lp.   | Cel – zadanie | Ryzyko<br>(wraz z podaniem kategorii) | Wpływ | Prawdopodobieństwo | Istotność ryzyka<br>(kol. 4x5) | Planowana metoda<br>przeciwdziałania ryzyku |
| 1.    |               |                                       |       |                    |                                |                                             |

.....  
(podpis kierownika komórki organizacyjnej)

## Zasady wypełniania Arkusza:

| Kolumna | Sposób wypełnienia                                                                                                                                                           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.      | Numer kolejny celu lub zadania komórki organizacyjnej                                                                                                                        |
| 2.      | Nazwa celu lub zadania komórki organizacyjnej                                                                                                                                |
| 3.      | Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów                                              |
| 4.      | Ocena wpływu w skali: katastrofalny – poważny – średni – niski – nieznaczny                                                                                                  |
| 5.      | Ocena prawdopodobieństwa w skali: prawie pewne – prawdopodobne – średnie – mało prawdopodobne – rzadkie                                                                      |
| 6.      | Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany)                                                                 |
| 7.      | Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Skarbnika w zakresie ryzyk finansowych, itp. |