

**Zarządzenie nr 84/2011  
Rektora Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku  
z dnia 27 grudnia 2011 r.**

**w sprawie Procedury zarządzania ryzykiem w ASP**

Na podstawie art. 66 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164 z 2005 r. poz. 1365, z późn. zm.), art. 69 ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, z a r z ą d z a m, co następuje:

§ 1

W celu usprawnienia i ujednoczenia funkcjonowania kontroli zarządczej w Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych do zapoznania podległych pracowników z procedurą oraz do przestrzegania zasad w niej określonych.

§ 3

Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych do aktualizacji zakresów obowiązków podległych pracowników w terminie trzech miesięcy od daty wejścia w życie niniejszego zarządzenia.

§ 4

W załączniku do Zarządzeniu Rektora nr 64/2011 z dnia 30.08. 2011 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu kontroli zarządczej w ASP w Gdańsku wprowadza się następujące zmiany:

1. Zmienia się treść § 10 ust. 2 na następującą: „Szczegółową procedurą zarządzania ryzykiem określa odrębne zarządzenie rektora.
2. Uchyła się § 10 ust. 3-5.

§ 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Załączniki:

1. Procedura zarządzania ryzykiem a ASP

## **PROCEDURA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ASP**

### **POSTANOWIENIA OGÓLNE**

#### **§1**

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma na celu maksymalne ograniczenie ryzyka, co powinno przyczynić się do bardziej efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów uczelni.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Akademii jest:
  - 1) usprawnienie efektywności zarządzania uczelnią;
  - 2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych;
  - 3) zapobieganie stratom finansowym;
  - 4) poprawianie jakości świadczenia usług;
  - 5) skuteczniejsze zarządzanie projektami, w tym ograniczenie ryzyka niepowodzenia projektów;
  - 6) dostosowanie się do zmieniających się wymogów prawnych;
  - 7) ograniczenie ryzyka utraty szans;
  - 8) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były proporcjonalne do ryzyka;
  - 9) ograniczenie nieetycznych zachowań, marnotrawstwa i oszustw;
  - 10) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

#### **§2**

Ilekróć w treści tego dokumentu jest mowa o:

- 1) Akademii i Uczelni, należy rozumieć Akademię Sztuk Pięknych w Gdańsku,
- 2) Jednostce organizacyjnej, należy przez to rozumieć wymienione w Regulaminie organizacyjnym jednostki organizacyjne składające się na organizację wewnętrzną Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku,
- 3) Koordynatorze, rozumie się przez to osobę wskazaną przez Rektora, która ponosi odpowiedzialność za koordynację prac związanych z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, w tym działań związanych z wyznaczaniem i monitorowaniem realizacji celów oraz zarządzaniem ryzykiem.
- 4) Rejestrze ryzyk, należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyk, a także zaproponowaną reakcję na ryzyko. Stanowi główne źródło informacji dla sporządzanych okresowo raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem,
- 5) Rektorze, należy przez to rozumieć rektora Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku,
- 6) Ryzyku, należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.
- 7) Właścicieli ryzyka, rozumie się osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.

#### **§3**

Zarządzania ryzykiem odbywa się na następujących poziomach:

- 1) strategicznym;
- 2) operacyjnym;
- 3) projektu.

#### **§4**

Proces zarządzania ryzykiem odbywa się poprzez:

- 1) identyfikację ryzyka;
- 2) ocenę ryzyka;
- 3) uszeregowanie ryzyk;
- 4) reakcję na ryzyko;
- 5) monitorowanie ryzyka.

### **POZIOM STRATEGICZNY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

#### **§5**

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada rektor.
2. Rektor może realizować wybrane zadania z tego wynikające poprzez koordynatora.
3. W proces zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym włączeni są prorektorzy, kanclerz, zastępcy kanclerza, w tym kwestor.
4. Przy zarządzaniu ryzykiem na poziomie strategicznym należy wziąć pod uwagę ryzyka zidentyfikowane na poziomie operacyjnym i poziomie projektu w sposób określony w niniejszym zarządzeniu w §7 do 11.

#### **§6**

1. Raz w roku dokonywana jest identyfikacja ryzyka, w odniesieniu do celów i zadań realizowanych w uczelni.
2. Zidentyfikowane ryzyka wpisywane są w rejestrze ryzyk stanowiącym załącznik nr 1.
3. Ponowna identyfikacja ryzyka jest przeprowadzana również w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje uczelnia.
4. O przeprowadzeniu ponownej identyfikacji ryzyka decyduje rektor.
5. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe;
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
  - 3) ryzyko działalności;
  - 4) ryzyko zewnętrzne.
6. Przykłady ryzyka, występujące w ramach poszczególnych kategorii, przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 2.
7. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka odbywa się w odniesieniu do zidentyfikowanych na poziomie strategicznym obszarów i podobszarów działalności uczelni, wymienionych w załączniku nr 3.
8. Wykaz obszarów i podobszarów podlega aktualizacji, bez konieczności dokonywania zmian w zarządzeniu.
9. Dla każdego zidentyfikowanego czynnika ryzyka rektor wyznacza właściciela ryzyka.
10. Właściciel ryzyka wpisywany jest w rejestrze ryzyk.

### **POZIOM OPERACYJNY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

#### **§7**

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy jednostek organizacyjnych.
2. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odbywa się poprzez:
  - 1) identyfikację czynników ryzyka, które są istotne dla osiągnięcia celów operacyjnych (przypisanych jednostce), w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów działania i w ramach kategorii ryzyka;

- 2) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa oraz potencjalnych skutków ryzyka wywołanego tymi czynnikami;
- 3) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności lub zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu pisemnych propozycji rozwiązań, które przyczynią się do ograniczenia ryzyka do poziomu akceptowalnego;
- 4) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności i skuteczności, a także wszelkich odstępstw od istniejących procedur.

#### **§8**

1. W identyfikacji dodatkowych czynników ryzyka na poziomie operacyjnym mają prawo brać udział wszyscy pracownicy Akademii, poprzez zgłaszanie w formie pisemnej, swojemu bezpośredniemu przełożonemu istotnych czynników ryzyka.
2. Zgłoszenie czynnika ryzyka następuje poprzez wypełnienie arkusza zgłoszenia stanowiącego załącznik nr 5.
3. Czynniki ryzyka zidentyfikowane przez pracowników podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów.

### **POZIOM PROJEKTU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

#### **§9**

Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik projektu, poprzez:

- 1) identyfikację czynników ryzyka, które są właściwe dla projektu;
- 2) zdefiniowanie ryzyka i ocenę jego prawdopodobieństwa zaistnienia oraz skutków, przy uwzględnieniu istniejących mechanizmów kontrolnych;
- 3) zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających poziom ryzyka w stosunku do ryzyka nieakceptowanego;
- 4) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

#### **§10**

Identyfikacja czynników ryzyka i ryzyka dla projektu dokonywana jest na etapie wniosku o akceptację projektu.

### **OCENA RYZYKA**

#### **§11**

1. Zidentyfikowane ryzyka poddaje się ocenie mającej na celu określenie istotności ryzyka, tj. prawdopodobieństwa wystąpienia (przyczyny, powtarzalność) danego ryzyka oraz wpływu ryzyka (możliwych skutków jego wystąpienia).
2. Prawdopodobieństwo ocenia się w skali od (1 do 3 zgodnie z załącznikiem nr 4).
3. Wpływ ryzyka ocenia się w skali od (1 do 3 zgodnie z załącznikiem nr 4).

### **REAKCJA NA RYZYKO**

#### **§12**

1. Możliwe są następujące rodzaje reakcji na ryzyko (działania które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu):
  - 1) usunięcie źródła ryzyka, poprzez zakończenie działań obarczonych ryzykiem,
  - 2) podjęcie działań zmniejszających ryzyko, tj. zmiana prawdopodobieństwa lub zmiana skutków/konsekwencji ryzyka,
  - 3) transfer ryzyka (dzielenie się ryzykiem, np. w formie ubezpieczenia),
  - 4) akceptacja ryzyka poprzez świadomą decyzję.

2. Rektor wyznacza akceptowalny z punktu widzenia strategicznego poziom ryzyka, czyli stopień ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Uczelni, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.
3. Właściciel ryzyka odpowiada za zaplanowanie i przedstawienie Rektorowi do akceptacji odpowiednich działań zaradczych w stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko przekraczające akceptowalny poziom.
4. Przy planowaniu działań mających przeciwdziałać ryzyku należy wziąć pod uwagę:
  - 1) poziom bezpieczeństwa jaki chcemy osiągnąć;
  - 2) skuteczność mechanizmu kontrolnego;
  - 3) koszt wprowadzenia mechanizmu kontrolnego;
  - 4) czy istnieje możliwość prawidłowego wdrożenia mechanizmu.
5. Zaakceptowane przez rektora działania w reakcji na ryzyko wpisywane są w rejestrze ryzyk.
6. Właściciel ryzyka odpowiada za wdrożenie działań zaradczych oraz monitorowanie poziomu ryzyka.

## **MONITOROWANIE RYZYKA**

### **§13**

Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym przez kierowników jednostek na każdym szczeblu zarządzania.



### KATEGORIE RYZYKA W UCZELNI

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>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieże	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, zalania itp.
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem, np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personel	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Wizerunku	Związane z wizerunkiem uczelni, np. ryzyko negatywnych opinii o działalności uczelni
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w uczelni systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. inflacja, kursy walut
Środowiska prawnego	Związane ze zmianami prawa i niejednolitym orzecznictwem

Załącznik nr 3

do Zarządzenia nr /2011  
Rektora ASP

**WYKAZ OBSZARÓW I PODOBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI UCZELNI**



1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki – 3 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na niekorzystny wizerunek uczelni. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni – 2 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek uczelni. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową.
Niski – 1 punkt	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek uczelni. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

**WZÓR ZGŁOSZENIA PRZEZ PRACOWNIKA ZIDENTYFIKOWANYCH CZYNNIKÓW RYZYKA**

Nazwa jednostki organizacyjnej:		
Imię, nazwisko i stanowisko zgłaszającego pracownika:		
Lp.	Nazwa obszaru	Czynnik ryzyka
Data i podpis zgłaszającego pracownika:		