Załącznik
do Zarządzenia Nr 9/0101/2018 Rektora AJP
z dnia 14 lutego 2018 r.

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

w Akademii im. Jakuba z Paradyża

Rozdział I.
Definicje.
§ 1.

Użyte w zarządzeniu określenia oznaczają:

1) AJP – Akademia im. Jakuba z Paradyża, ul. Teatralna 25, 66-400 Gorzów Wielkopolski,
2) ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości. Ryzyko jest mierzone wpływem (siłą oddziaływania/skutkiem) oraz prawdopodobieństwem jego wystąpienia,
3) czynnik ryzyka – zdarzenie, działanie, zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
4) ryzyko nieodłączne – ryzyko wystąpienia niepożądanego zdarzenia, przy założeniu, że nie funkcjonują żadne mechanizmy kontrolne,
5) ryzyko rezydualne – ryzyko pozostające po zastosowaniu mechanizmów kontrolnych,
6) ryzyko kontroli – ryzyko, iż mechanizmy kontrolne okażą się nieskuteczne,
7) apetyt na ryzyko – poziom ryzyka, który jest oceniany jako dopuszczalny i uzasadniony. Apetyt na ryzyko może być wyrażony poprzez serię limitów, określonych dla poszczególnych poziomów kierownictwa np.: upoważnienie do podpisywania umów do określonej wartości. Apetyt na ryzyko może być ustalony odrębnie dla poszczególnych obszarów działalności AJP,
8) kierownicy wyższego szczebla – dla potrzeb niniejszej polityki przyjmuje się, iż kierownikami wyższego szczebla są: prorektorzy, dziekani, kanclerz, kwestor oraz pozostali kierownicy jednostek organizacyjnych AJP.

Rozdział II.
Cel i zasady zarządzania ryzykiem.
§ 2.

AJP prowadzi politykę zarządzania ryzykiem przejawiającą się w podejmowanych przez kierownictwo działaniach zmierzających do identyfikacji i oceny ryzyka zagrażającego osiągnięciu celów przez AJP oraz w działaniach mających na celu obniżenie ryzyka do akceptowanego poziomu. Celem polityki zarządzania ryzykiem jest:

1) osiągnięcie przez AJP celów, określonych w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183 ze zm.), Statucie AJP oraz planach działalności,
2) ochrona zasobów AJP oraz ich efektywne wykorzystanie,
3) ochrona dobrego imienia AJP.

§ 3.

Zastosowanie polityki zarządzania ryzykiem, to przyjęta w AJP polityka zarządzania ryzykiem, która ma zastosowanie do wszystkich jednostek organizacyjnych i komórek administracyjnych AJP oraz do wszystkich jej pracowników.

§ 4.

Zasady polityki zarządzania ryzykiem:

1) zarządzanie ryzykiem jest jednym z elementów planowania i podejmowania decyzji,
2) za zarządzanie ryzykiem odpowiada Rektor, a także (w zakresie powierzonych im obowiązków) kierownicy wyższego szczebla, o których mowa w § 1 pkt 8,
3) zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy AJP,
4) Rektor i kierownicy wyższego szczebla podejmują działania zmierzające do zapoznania pracowników z celami AJP,
5) Rektor i kierownicy wyższego szczebla podejmują działania mające na celu podniesienie poziomu wiedzy pracowników na temat ryzyka, tj. wzrostu świadomości występowania ryzyka w działalności AJP, wpływu ryzyka na osiągnięcie przez AJP celów, możliwości ograniczania ryzyka i konieczności jego stałego monitorowania.

§ 5.

Przebieg procesu zarządzania ryzykiem:

1) Rektor AJP określa procedurę zarządzania ryzykiem,
2) w procesie zarządzania ryzykiem uczestniczą:
    a) Rektor,
    b) kierownicy wyższego szczebla,
    c) komitet ds. ryzyka (ciało doradcze Rektora),
    d) pracownicy jednostek organizacyjnych AJP,
    e) audytor wewnętrzny,
3) w skład komitetu ds. ryzyka wchodzą:
    a) prorektorzy,
    b) kanclerz,
    c) kwestor,
    d) audytor wewnętrzny,
4) procedura zarządzania ryzykiem, o której mowa w pkt 1, określa w szczególności uprawnienia, odpowiedzialność i zadania osób biorących udział w procesie zarządzania ryzykiem, a także sposób dokumentowania podejmowanych działań,
5) pracownicy AJP znają procedurę zarządzania ryzykiem, rozumieją swoją rolę i zadania, które mają wykonywać w procesie zarządzania ryzykiem,
6) pracownicy AJP przechodzą szkolenia w zakresie metodyki identyfikacji i oceny ryzyka,
7) przyjęty system komunikacji i informacji umożliwia przepływ informacji (w kierunku pionowym i poziomym) niezbędnych uczestnikom procesu zarządzania ryzykiem do wykonania powierzonych im zadań w zakresie zarządzania ryzykiem. Informacje te powinny być właściwe, rzetelne i terminowe.

Rozdział III.
Cele działalności AJP.

§ 6.

Cele AJP zostały określone w:

1) ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183 ze zm.),
2) Statucie AJP, stanowiącym załącznik do Uchwały Nr 34/000/2017 Senatu AJP z dnia 1 września 2017 r.,
3) Strategii Rozwoju AJP na lata 2016-2025, stanowiącej załącznik do Uchwały 41/000/2016 Senatu AJP z dnia 22 listopada 2016 r.,

4) planach działalności.

Rozdział IV.
Elementy procesu zarządzania ryzykiem.
§ 7.

1. Identyfikacja ryzyka:
   1) identyfikacja zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z poszczególnymi celami AJP wykonywana jest nie rzadziej niż raz w roku,
   2) w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje AJP, względnie wystąpienia istotnych zmian wewnątrz AJP, identyfikacja ryzyka powinna zostać ponowiona,
   3) identyfikacja ryzyka dokonywana jest na dwóch poziomach:
      a) przez komitet ds. ryzyka, który dokonuje analizy wszystkich działań podejmowanych w AJP i identyfikuje towarzyszące im ryzyka (mające wpływ na realizację celów AJP),
      b) przez wskazanych pracowników, którzy dokonują samooceny ryzyka.

   Na samoocenę ryzyka złożą się w szczególności przegląd działań wykonywanych przez pracowników, zidentyfikowanie ryzyk towarzyszących tym działaniom, opisanie stosowanych mechanizmów kontrolnych i przedstawienie propozycji usprawnień. Wskazani pracownicy mogą również zgłaszać komitetowi ds. ryzyka zidentyfikowane przez siebie ryzyka, związane z całokształtem działań podejmowanych przez AJP.
2. Metody, które w szczególności mogą być wykorzystane podczas identyfikacji ryzyka:
   1) analiza środowiskowa – metoda umożliwiająca zidentyfikowanie ryzyk zewnętrznych, które mogą wpływać na realizację celów AJP, poprzez analizę środowisk w jakich AJP funkcjonuje, takich jak:
      a) środowisko fizyczne (lokalizacja, obszar, dostęp),
      b) środowisko ekonomiczne (finanse, gospodarka, stopy procentowe),
      c) regulacje rządowe (prawo, polityka),
      d) konkurencja, klienci, dostawy/wykonawcy, technologia,
   2) analiza zagrożeń – metoda umożliwiająca identyfikację ryzyk na jakie narażone są zasoby AJP, takie jak:
      a) środki trwałe,
      b) aktywa finansowe,
      c) zasoby ludzkie,
      d) wartości niematerialne i prawne,
   3) scenariusze zagrożeń – specjalistyczna metoda identyfikacji ryzyka oszustwa i/lub zagrożenia, katastrofy, nieszczęścia,
   4) przy identyfikacji ryzyk mogą być stosowane kwestionariusze samooceny oraz warsztaty samooceny ryzyka,
   5) zidentyfikowane ryzyka powinny zostać zaliczone do kategorii ryzyk strategicznych albo ryzyk operacyjnych.
3. Ocena ryzyka:
   1) zidentyfikowane ryzyka powinny zostać opisane i ocenione. Opisując ryzyko należy przedstawić przyczyny (czynniki ryzyka) i skutki wystąpienia ryzyka, a także przyjęte w AJP mechanizmy kontrolne dla danego ryzyka. Jako metodę oceny ryzyka w AJP stosuje się punktową ocenę ryzyka, przedstawioną w opracowanym przez Ministerstwo Finansów dokumencie pn.: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym.*

Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce,

2) podczas oceny ryzyka rozróżnia się ryzyko nieodłączne od ryzyka rezydualnego. Podczas oceny ryzyka, zidentyfikowanego w AJP i mającego wpływ na osiągnięcie jej celów, uwzględniane jest zarówno prawdopodobieństwo jego wystąpienia (skala od 1 do 5 punktów; prawdopodobieństwo wystąpienia: rzadkie, mało prawdopodobne, średnie, prawdopodobne i prawie pewne), jak i jego oddziaływanie/skutek (skala od 1 do 5 punktów; skutki wystąpienia: katastrofalne, poważne, średnie, małe, nieznaczne),
3) ryzyka ocenione pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia i ich oddziaływania (skutków) umieszcza się w matrycy punktowej oceny ryzyka.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Opis	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne
Punktacja	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Prawdopodobieństwo	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %

Tabela punktowa oddziaływania ryzyka:

Punktacja	**Opis**	**Kryteria**			
		finansowe	organizacyjne	ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	reputacja
5	katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	małe	Strata finansowa 1.000 PLN < 10.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

1	nieznaczne	Mała strata finansowa < 1.000 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

Matryca punktowej oceny ryzyka

oddziaływanie

<table>
<tr><td>katastrofalne
5</td><td rowspan="3">stałe zarządzanie ryzykiem</td><td rowspan="3">obowiązkowe zarządzanie ryzykiem</td><td colspan="3" rowspan="3">Konieczność intensywnego zarządzania ryzykiem</td></tr>
<tr><td>poważne
4</td></tr>
<tr><td>średnie
3</td></tr>
<tr><td>małe
2</td><td colspan="2" rowspan="2">ryzyko akceptowalne</td><td colspan="3">obowiązkowe zarządzanie ryzykiem</td></tr>
<tr><td>nieznaczne
1</td><td colspan="3">stałe monitorowanie ryzyka</td></tr>
<tr><td></td><td>rzadkie
1</td><td>mało prawdo-podobne
2</td><td>średnie
3</td><td>prawdo-podobne
4</td><td>prawie pewne
5</td></tr>
</table>

prawdopodobieństwo

4) Rektor określa poziomy akceptowalnego ryzyka (apetyt na ryzyko) dla różnych rodzajów działalności AJP i dla różnych poziomów kierownictwa w wewnętrznych aktach prawnych AJP, decyzjach albo w imiennych pełnomocnictwach i upoważnieniach,
5) właścicielem ryzyka (w zależności od jego rodzaju: ryzyko strategiczne, ryzyko operacyjne oraz od oceny ryzyka) jest Rektor lub kierownik wyższego szczebla, odpowiadający za działalność, w której dane ryzyko występuje,
6) Rektor określa właściciela ryzyka wspólnego, występującego w różnych rodzajach działalności lub ryzyka wspólnego dla różnych jednostek organizacyjnych i komórek administracyjnych AJP,
7) ocenę ryzyka przeprowadza komitet ds. ryzyka,
8) przeprowadzona ocena ryzyka daje podstawę do sporządzenia rejestru ryzyka. Zakres informacji ujmowanych w rejestrze ryzyka określa procedura zarządzania ryzykiem.

4. Odpowiedź na ryzyko:
   1) podstawą decyzji w sprawie ewentualnych działań, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka (odpowiedzi na ryzyko) jest porównanie oceny ryzyka z apetytem

na ryzyko oraz porównanie kosztów wdrożenia środków służących ograniczeniu ryzyka ze spodziewanymi korzyściami ze zmniejszenia tego ryzyka,

2) decyzje w sprawie odpowiedzi na ryzyko podejmują, w zależności od rodzaju ryzyka i zakresu udzielonych upoważnień i pełnomocnictw:
   a) Rektor – ryzyko strategiczne,
   b) Rektor lub kierownicy wyższego szczebla – ryzyko operacyjne.
3) działania podejmowane w stosunku do ryzyka mogą polegać na:
   a) zakończeniu działalności obarczonej zbyt dużym ryzykiem,
   b) przeniesieniu ryzyka/transferze ryzyka np.: ubezpieczenie, przekazanie określonych zadań jednostce/firmie zewnętrznej,
   c) zmniejszeniu ryzyka/redukcji ryzyka do akceptowalnego poziomu np.: poprzez ustalenie procedur postępowania i mechanizmów kontroli wewnętrznej,
   d) tolerowaniu ryzyka i ewentualnym opracowaniu planów awaryjnych na przypadki urzeczywistnienia się ryzyka,
   e) monitorowaniu ryzyka.

5. Monitorowanie ryzyka i komunikacja:
   1) monitorowanie ryzyka ma na celu ustalenie czy ryzyko nadal występuje, czy pojawiło się nowe ryzyko, czy prawdopodobieństwo i oddziaływanie ryzyka zmieniło się oraz czy mechanizmy kontroli wewnętrznej są skuteczne. Monitorowaniu podlega zarówno działalność AJP, jak i zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym np.: zmiany polityczne, ekonomiczne, legislacyjne, społeczne,
   2) proces monitorowania ryzyka i zarządzania ryzykiem powinien ocenić czy pracownicy AJP rozumieją i stosują obowiązujące procedury, czy w AJP stosowane są odpowiednie mechanizmy kontrolne i czy należy podjąć działania zmierzające do korekty systemu kontroli wewnętrznej,
   3) osoby odpowiedzialne za monitorowanie ryzyka, przebieg monitorowania i sposób komunikowania informacji dotyczących ryzyka określa procedura zarządzania ryzykiem,
   4) audytor wewnętrzny uczestniczy w procesie zarządzania ryzykiem w szczególności poprzez niezależne badanie i ocenę kontroli zarządczej (w tym zarządzania ryzykiem), w wyniku którego Rektor uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tego systemu.