

## ZARZĄDZENIE Nr 6/2019

### Rektora Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie z dnia 21 lutego 2019 roku w sprawie zasad kontroli zarządczej i procedury zarządzania ryzykiem w Akademii Wychowania Fizycznego

Na podstawie art. 23 ust. 1 i 2 pkt 2 i art. 34 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku - *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2018 roku, poz. 1668 z późn. zm.), art. 69 ust. 1. pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (Dz. U. z 2013 roku, poz. 885, z późn. zm.), Komunikatu Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. *w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych*, Komunikatu Ministra Finansów nr 3 z dnia 16 lutego 2011 r. *w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych* (Dz. Urz. MF nr 2, poz. 11), Komunikatu Ministra Finansów nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. *w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem* (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56), zarządza się co następuje:

#### § 1

W celu usprawnienia i ujednoczenia funkcjonowania kontroli zarządczej w Uczelni wprowadza się zasady sprawowania kontroli zarządczej w AWF w Krakowie, w brzmieniu określonym w **Załączniku nr 1** do niniejszego zarządzenia.

#### § 2

1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w Uczelni, wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w AWF w Krakowie, w brzmieniu określonym z **Załączniku nr 2** do niniejszego zarządzenia.
2. Procedura, o której mowa w ust. 1, określa sposób zarządzania ryzykiem w Uczelni poprzez określenie zasad i zakresu odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem, prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka oraz ustalenie mechanizmów identyfikacji ryzyk, oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu ich eliminacji lub minimalizacji.

#### § 3

Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych do zapoznania podległych pracowników z treścią zarządzenia oraz przestrzeganie zasad w nim określonych.

#### § 4

Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych do przeglądu i aktualizacji regulaminów jednostek – w terminie sześciu miesięcy od daty wejścia w życie niniejszego zarządzenia.

#### § 5

1. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania z mocą obowiązująca od dnia 1 lutego 2019 roku.
2. Traci moc zarządzenie Rektora Nr 36/2011 z dnia 25 listopada 2011 w sprawie wprowadzenia „Regulaminu kontroli zarządczej w Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie”.

Rektor

Prof. dr hab. Aleksander Tyka



**Zasady sprawowania kontroli zarządczej  
w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie**

**Rozdział 1  
Postanowienia ogólne**

§ 1

1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Przedmiotem kontroli zarządczej jest ocena gromadzenia i wykorzystywania środków, gospodarowanie mieniem oraz ochrony zasobów materialnych, finansowych i informatycznych.
3. System kontroli zarządczej uwzględnia warunki prawne, organizacyjne, kadrowe, finansowe i informatyczne, w jakich funkcjonuje Akademia i przez podejmowane działania ma na celu osiągnięcie zgodności między stanem faktycznym a unormowanym.
4. Na dokumentację systemu kontroli zarządczej składają się procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne.
5. System kontroli zarządczej zapewnia: legalność, rzetelność, celowość, gospodarność prowadzonych działań, przy czym:
  - kryterium legalności obejmuje badanie zgodności działania z przepisami prawa stanowionego, wewnętrznymi aktami prawnymi, umowami, decyzjami administracyjnymi oraz innymi rozstrzygnięciami podjętymi przez uprawnione podmioty,
  - kryterium rzetelności obejmuje badanie:
    - a) wypełniania obowiązków z należytą starannością, sumiennie i we właściwym czasie,
    - b) wypełnianie zobowiązań zgodnie z ich treścią
    - c) przestrzeganie wewnętrznych reguł funkcjonowania Akademii oraz danej jednostki organizacyjnej,
    - d) dokumentowania określonych działań zgodnie z rzeczywistością, we właściwej formie i wymaganych terminach, bez pomijania istotnych faktów i okoliczności,
  - kryterium celowości obejmuje badanie, czy działalność Akademii jest zgodna z przyjętymi celami i zadaniami. W przypadku decyzji finansowych, kryterium celowości obejmuje sprawdzenie, czy dany wydatek jest zgodny z przyjętym planem rzeczowo-finansowym.
  - kryterium gospodarności obejmuje badanie:
    - a) oszczędności i wydajności wykorzystanych środków,
    - b) uzyskania właściwej relacji nakładów do efektów,
    - c) wykorzystania możliwości zapobiegania szkodom lub ograniczeniu wysokości szkód zaistniałych.
6. System kontroli zarządczej powinien dostarczyć Rektorowi racjonalnego zapewnienia, że cele i zadania Akademii są realizowane właściwie.

34

10



## **Postanowienia szczegółowe Procedury kontroli zarządczej**

### § 2

W szczególności celem kontroli zarządczej w Akademii jest zapewnienie:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności podejmowanych działań,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzanie ryzykiem (załącznik nr 2 zarządzenia).

### § 3

Procedury kontroli zarządczej podzielone są na pięć grup odpowiadających następującym elementom kontroli zarządczej:

- 1) środowisko wewnętrzne,
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem
- 3) mechanizmy kontroli,
- 4) informacja i komunikacja,
- 5) monitorowanie i ocena.

### § 4

Osoby zarządzające, zgodnie z podziałem kompetencji wynikającym ze statutu Uczelni i jej regulaminu organizacyjnego, zobowiązane są do zapewnienia kontroli zarządczej w ramach posiadanych kompetencji.

### § 5

1. Pracownicy Akademii powinni charakteryzować się wysokim poziomem etycznym, zapewniającym osiągnięcie przez Uczelnię wyznaczonych celów.
2. Pracownicy powinni być świadomi konsekwencji wynikających z nieetycznego zachowania lub działań niezgodnych z prawem.

### § 6

1. Wszyscy pracownicy Akademii są zobowiązani do posiadania takiego stopnia wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, który pozwoli im skutecznie i efektywnie wypełnić powierzone im zadania i obowiązki.
2. Pracownicy Akademii są zobowiązani do ciągłego podnoszenia kwalifikacji i uaktualniania zakresu wiedzy.
3. Proces zatrudniania pracowników winien zapewniać wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko (np. konkurs).
4. Pracownicy Akademii podlegają okresowym ocenom prowadzonym przez bezpośrednich przełożonych.

### § 7

1. Struktura organizacyjna Uczelni jest okresowo analizowana i dostosowywana do zmieniających się warunków działania, celów i zadań.
2. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych Akademii jest określony w Statucie, Regulaminie Organizacyjnym w regulaminach jednostek organizacyjnych.



## § 8

1. Rektor podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących Akademii z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym lub Statut AWF do kompetencji innych organów Uczelni.
2. Prorektorzy działają w granicach kompetencji udzielanych im przez Rektora, w tym dokonują w imieniu Akademii czynności prawnych wynikających z ich uprawnień i za tą działalność ponoszą odpowiedzialność przed Rektorem.
3. Kanclerz kieruje administracją i gospodarką w zakresie określonym przez Rektora. Kanclerz za swoją działalność odpowiada przed Rektorem.
4. Prawo do wydawania wewnętrznych aktów prawnych mają Senat AWF, Rektor oraz Rada Uczelni.
5. Rektor może powoływać swoich pełnomocników na czas nieokreślony lub na czas niezbędny do wykonywania zleconych zadań, z tym że:
  - 1) pełnomocnictwo jest udzielane na piśmie, ze wskazaniem zadań do wykonania przez pełnomocnika, jego uprawnień oraz odpowiedzialności
  - 2) rejestr pełnomocnictw udzielonych przez Rektora prowadzi Dział Kadr.
6. Rektor może powierzyć pracownikom Akademii określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej.
7. Rektor może powierzyć w całości lub w części obowiązek koordynacji działań w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej w Akademii oraz nadzorowania sporządzania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej powołanemu przez Rektora zespołowi.

## § 9

1. Rektor określa cele działalności na dany okres ze wskazaniem podzadań ryzyka służących osiągnięciu celów.
2. Procedurę zarządzania ryzykiem określa **Załącznik nr 2** do Zarządzenia Rektora.

## Mechanizmy kontroli

### § 10

1. Akademia prowadzi gospodarkę finansową zgodnie z przepisami prawa.
2. Gospodarka finansowa prowadzona jest na podstawie planu rzeczowo-finansowego.

### § 11

1. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych, Rektor powierza głównemu księgowemu (kwestorowi) obowiązki i odpowiedzialność w zakresie:
  - 1) prowadzenia rachunkowości jednostki,
  - 2) wykonywania dyspozycji środkami pieniężnymi,
  - 3) dokonywania kontroli zgodności operacji gospodarczych z planem rzeczowo-finansowym,
  - 4) dokonywania kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczym.
2. Rachunkowość Akademii prowadzona jest zgodnie z ustawą o rachunkowości, przyjętą polityką rachunkowości i obowiązującymi przepisami prawa.
3. Wszystkie operacje i zdarzenia gospodarcze są rzetelnie dokumentowane, a dokumentacja jest dostępna dla upoważnionych osób.
4. Dokumenty finansowo-księgowe są przechowywane w oryginalnej postaci i obowiązującym porządku, w pomieszczeniach wydzielonych i niedostępnych dla osób nieupoważnionych.
5. Dokumenty finansowo-księgowe są akceptowane przez osoby upoważnione pod



względem merytorycznym. Następnie są akceptowane i zatwierdzane pod względem finansowo-księgowym i do zapłaty.

#### § 12

Rektor przedkłada do zatwierdzenia Radzie Uczelni roczne sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z wykonania planu rzeczowo-finansowego.

#### § 13

1. W Akademii funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.
2. Dla zapewnienia ochrony danych osobowych, zgodnie z przepisami prawa i przepisami wewnętrznymi, Rektor:
  - wyznaczył inspektora Ochrony Danych odpowiedzialnego za koordynację i nadzór w tym zakresie,
  - wprowadził zarządzenie w sprawie ochrony danych w Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie,
  - wprowadził „Instrukcję zarządzania systemem informatycznym”.
3. Dodatkowo Dział Informatyzacji Uczelni kontroluje pod względem technicznym prawidłowość funkcjonowania systemów informatycznych takich jak: kontrola dostępu, kontrola oprogramowania systemowego, kontrola tworzenia i zmian w aplikacjach, ciągłości działalności i kontrola aplikacji.

### Informacja i komunikacja

#### § 14

1. Pracownicy są informowani o celach i zadaniach Uczelni, a także o sposobie realizacji przez swoich bezpośrednich przełożonych, poprzez przedstawicieli w organach kolegialnych i jednostek organizacyjnych, poprzez wewnętrzne akty prawne wydawane przez Rektora oraz podczas odbywających się okresowo spotkań kierownictwa Akademii z pracownikami.
2. Wewnętrzne akty prawne oraz informacje o działalności Akademii są dostępne na stronie internetowej Uczelni.

### Monitorowanie i ocena kontroli zarządczej

#### § 15

1. Kierownicy jednostek organizacyjnych na bieżąco monitorują skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, w celu zapewnienia bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów i przyczynienie się do realizacji założonych celów i zadań.
2. System kontroli zarządczej raz do roku podlega samoocenie przez pracowników pełniących funkcje kierownicze.
3. Na podstawie dokonanej samooceny należy przedstawić propozycje działań niezbędnych do poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej np. poprzez weryfikowanie przepisów wewnętrznych i opracowywanie projektów stosownych zmian.

### Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

#### § 16

1. Osoby zarządzające składają corocznie, do 15 stycznia każdego roku następującego po roku sprawozdawczym, oświadczenie cząstkowe o stanie kontroli zarządczej w zakresie swojej odpowiedzialności za realizowane w Uczelni cele i zadania wraz z samooceną kontroli zarządczej.

2. W oświadczeniu, o którym mowa w ust. 1, mogą zostać wskazane obszary działalności, do których osoba zarządzająca ma zastrzeżenia. W takiej sytuacji należy przedstawić planowane lub podjęte działania zmierzające do likwidacji słabości systemu.
3. Wzór oświadczenia cząstkowego o stanie kontroli zarządczej, wraz z kwestionariuszem corocznej samooceny kontroli zarządczej, określa załącznik do niniejszych zasad.

§ 17

Rektor podpisuje oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, według wzoru i terminie wyznaczonym przez ministra właściwego do spraw finansów publicznych.

§ 18

Oświadczenie, o którym mowa w § 17 podlega publikacji na stronie BIP.

Rektor

Prof. dr hab. Aleksander Tyka

2009

upoważnienia  
  
Krzysztof Skotnicki



**Oświadczenie cząstkowe o stanie kontroli  
zarządczej]  
za rok .....**

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
  - zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w zakresie działań określonych przez ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym, i nauce, statut Uczelni i jej regulamin organizacyjny, realizowanych przez pion, którym kieruję (jednostkę, którą kieruję, jednostki nad którymi sprawuję nadzór na podstawie pełnomocnictwa Rektora)

.....  
.....  
(nazwa pionu / jednostki organizacyjnej / stanowiska i zakres wykonywanych zadań)

**Część A**

w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

**Część B**

w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza. Zastrzeżenia dotyczą:

**Część C**

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczą:

**Część D**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej, D
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,

- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,
- innych źródeł informacji: .....

Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

**Zadania do podjęcia w celu poprawy stanu kontroli zarządczej] (wypełnić w przypadku wyboru części B lub C)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....  
(miejscowość, data)

.....  
(podpis)

Załącznik  
do Oświadczenia cząstkowego o stanie kontroli zarządczej za rok.....

Składam coroczną samoocenę stanu kontroli zarządczej w obszarach, za które ponoszę odpowiedzialność:

(Wybór opcji „TAK” wskazuje, iż zdaniem osoby dokonującej samooceny w obszarze, za który odpowiada, dany standard jest przestrzegany)

| Lp. | STANDARDY KONTROLI ZARZĄDCZEJ  | TAK | NIE | NIE W PEŁNI | UWAGI |
|-----|--|-----|-----|-------------|-------|
| 1.  | Przestrzeganie wartości etycznych  |     |     |             |       |
| 2.  | Kompetencje zawodowe   |     |     |             |       |
| 3.  | Struktura organizacyjna  |     |     |             |       |
| 4.  | Delegowanie uprawnień  |     |     |             |       |
| 5.  | Misja  |     |     |             |       |
| 6.  | Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji                 |     |     |             |       |
| 7.  | Identyfikacja ryzyka   |     |     |             |       |
| 8.  | Analiza ryzyka   |     |     |             |       |
| 9.  | Reakcja na ryzyko  |     |     |             |       |
| 10. | Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej                                     |     |     |             |       |
| 11. | Nadzór   |     |     |             |       |
| 12. | Ciągłość działalności  |     |     |             |       |
| 13. | Ochrona zasobów  |     |     |             |       |
| 14. | Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych |     |     |             |       |

zye

8



|     |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|
| 15. | Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych |  |  |  |  |
| 16. | Bieżąca informacja                                     |  |  |  |  |
| 17. | Komunikacja wewnętrzna                                 |  |  |  |  |
| 18. | Komunikacja zewnętrzna                                 |  |  |  |  |
| 19. | Monitorowanie systemu kontroli zarządczej              |  |  |  |  |
| 20. | Samocena   |  |  |  |  |
| 21. | Audyt wewnętrzny                                       |  |  |  |  |
| 22. | Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej     |  |  |  |  |

W obszarach, za które ponoszę odpowiedzialność, poniższe elementy kontroli zarządczej funkcjonowały w sposób zapewniający realizację zadań:

| Lp. | ELEMENTY KONTROLI ZARZĄDCZEJ   | TAK | NIE | NIE W PEŁNI | UWAGI |
|-----|--|-----|-----|-------------|-------|
| 1.  | Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi |     |     |             |       |
| 2.  | Skuteczność i efektywność działania                                    |     |     |             |       |
| 3.  | Wiarygodność sprawozdań  |     |     |             |       |
| 4.  | Ochrona zasobów  |     |     |             |       |
| 5.  | Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania               |     |     |             |       |
| 6.  | Efektywność i skuteczność przepływu informacji                         |     |     |             |       |
| 7.  | Zarządzanie ryzykiem   |     |     |             |       |

**Oświadczam, iż ogół podjętych przeze mnie działań zapewnia realizację / nie zapewnia realizacji\* celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.**

.....

(miejsowość, data)

.....

(podpis)

\* niepotrzebne skreślić

Zyca

ACP

**Procedura zarządzania ryzykiem  
w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie**

**Rozdział 1  
Słowniczek**

§ 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia oznaczają:

- 1) ryzyko – zdarzenie możliwe do wystąpienia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 2) ryzyko operacyjne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych Uczelni,
- 3) ryzyko strategiczne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych, określonych w planie (strategicznym) działalności,
- 4) Uczelnia – Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie,
- 5) właściciel ryzyka – osobę odpowiadającą za zarządzaniem ryzykiem operacyjnym,
- 6) ryzyko projektowe – ryzyko związane z wykonywaniem zadań związanych z realizacją projektu finansowanego ze środków europejskich, projektu badawczo-rozwojowego lub innego przedsięwzięcia finansowanego ze źródeł zewnętrznych,
- 7) analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest Uczelnia, służące określeniu oceny jego oddziaływania i prawdopodobieństwa zaistnienia,
- 8) oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, utrata reputacji, koszty, opóźnienia, niekorzystne zdarzenia,
- 9) prawdopodobieństwo ryzyka – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 10) rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej lub elektronicznej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk, obrazujący przebieg zarządzania ryzykiem,
- 11) ocena ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 12) mechanizm kontrolny – zasady określone przez przepisy prawa, procedury, instrukcje, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutków,
- 13) skuteczność – 
$$\frac{\text{osiągnięty rezultat}}{\text{planowany rezultat (cel)}}$$
- 14) efektywność – 
$$\frac{\text{osiągnięty rezultat}}{\text{wydatki na rezultat}}$$
- 15) oszczędność – 
$$\frac{\text{najniższy możliwy koszt realizacji}}{\text{założona wartość i jakość wykonania}}$$



## **Rozdział 2**

### **Cele zarządzania ryzykiem**

#### § 2

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zidentyfikowanie głównych ryzyk oraz podjęcie decyzji ograniczających zagrożenia, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Uczelni.
2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje wyłącznie ryzyka istotne tzn. te, których zaistnienie może doprowadzić do niezrealizowania zadań Uczelni.

## **Rozdział 3**

### **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem**

#### § 3

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w trzech poziomach:
  - 1) strategicznym,
  - 2) operacyjnym,
  - 3) projektowym.
2. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym służy minimalizacji oddziaływania ryzyka do akceptowalnego poziomu w odniesieniu do zadań priorytetowych, wskazanych w planie działalności.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektowym stanowi stały element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

#### § 4

Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- 1) ustalenie listy celów i zadań do realizacji
- 2) określenie ryzyk, które mogą wpływać na osiągnięcie celów, realizację zadań,
- 3) ocenę istniejących mechanizmów kontroli, ograniczających potencjalne ryzyko,
- 4) ocenę ryzyka wg oceny oddziaływania (skutków) i oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 5) określenie punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka (ocena prawdopodobieństwa x ocena oddziaływania),
- 6) określenie czy ryzyko jest na akceptowalnym poziomie,
- 7) określenie koniecznych do wprowadzenia mechanizmów kontrolnych, w celu zminimalizowania zidentyfikowanego nieakceptowalnego poziomu ryzyka,
- 8) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań,
- 9) monitorowanie podjętych działań.

## **Rozdział 4**

### **Zakres przedmiotowy zarządzania ryzykiem**

#### § 5

1. Rodzaje ryzyk objętych procedurą w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie:
  - 1) Ryzyko finansowe:
    - budżetowe – związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków,
    - 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 zlecaniu zadań publicznych – związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań 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.
- 2) Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich:
- personel – związane z liczebnością i kompetencjami pracowników;
  - bhp – związane ze zdrowiem i wypadkami przy pracy;
- 3) Ryzyko działalności:
- regulacji wewnętrznych – związane z adekwatnością regulacji wewnętrznych,
  - organizacji i podejmowania decyzji – związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy, 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, jednostek), np. ryzyko negatywnych opinii o działalności,
  - systemów informatycznych – związane z używanymi systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobowych nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych,
  - infrastrukturalne – związane z infrastrukturą, np. bazą lokalową, wyposażeniem, środkami łączności.
- 4) Ryzyko zewnętrzne:
- gospodarcze – związane z czynnikami ekonomicznymi, np. inflacja, kursy walut, podatki, stopy procentowe,
  - środowiska prawnego – związane z częstymi zmianami prawa i niejednorodnym orzecznictwem,
  - środowiska politycznego – związane ze zmianami politycznymi.

## **Rozdział 5**

### **Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem**

#### § 6

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Rektor poprzez:
  - 1) wskazanie działań priorytetowych w planie strategicznym,
  - 2) identyfikację ryzyka i analizę ryzyka na poziomie strategicznym,
  - 3) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka strategicznego,
  - 4) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych
  - 5) wyznaczenie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W proces działań od 2–5 włączeni są kierownicy pionów – jednostek.

#### § 7



Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiada właściciel ryzyka.

#### § 8

Za zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu odpowiada kierownik projektu.

### **Rozdział 6** **Identyfikacja i ocena ryzyka**

#### § 9

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych.
2. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów realizowanych w jednostkach organizacyjnych określanych w regulaminie organizacyjnym.
3. Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania i realizacji projektów.
4. Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka, które podlegają analizie pod kątem ich istotności dla realizowanych celów.

#### § 10

Identyfikacja i analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje:

- 1) określenie ryzyk, które mogą oddziaływać na wykonanie celów i zadań,
- 2) ocenę istniejących mechanizmów kontroli ograniczających ryzyko,
- 3) ocenę ryzyka wg oceny oddziaływania i oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka
- 4) określenie punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka (ocena prawdopodobieństwa x ocena oddziaływania,
- 5) określenie czy ryzyko jest na akceptowalnym poziomie.

#### § 11

Ocenę prawdopodobieństwa zaistnienia sytuacji określonej jako ryzyko dokonuje się w skali punktowej od 1 do 3, gdzie 1 oznacza prawdopodobieństwo niskie, a 3 – wysokie

#### § 12

1. Przy ocenie oddziaływania (skutków) ryzyka należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe, jak i niefinansowe, np. utratę reputacji, konsekwencje prawne, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości itp.
2. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 3, gdzie 1 oznacza oddziaływanie nieznaczne, a 3 – poważne.

#### § 13

1. Wynik punktowej oceny ryzyka, stanowiący iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej oddziaływania, wskazuje poziom i istotność określonego ryzyka.
2. Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka zawarte są w załączniku nr 1 do niniejszych procedur.

## **Rozdział 7** **Postępowanie z ryzykiem**

### § 14

1. Biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, właściciel ryzyka wyznacza akceptowalny poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem zakresu powierzonych mu zadań, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.
2. Akceptowalny poziom ryzyka dokonuje się odrębnie do wszystkich głównych ryzyk.

### § 15

W uczelni ustala się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) tolerowanie ryzyka – gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka np. na inny podmiot,
- 3) przeciwdziałanie – działanie pozwalające ograniczyć ryzyko do poziomu akceptowalnego
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań.

### § 16

Przed przystąpieniem do działań ograniczających ryzyko należy rozważyć:

- 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
- 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
- 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
- 4) jakie są koszty mechanizmów kontrolnych,

## **Rozdział 8**

### **Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem i monitorowani ryzyka**

### § 17

1. Zarządzanie ryzykiem na każdym etapie jest dokumentowanie poprzez prowadzenie rejestru ryzyka (wzór stanowi załącznik nr 2 do procedury)
2. Rejestr ryzyka prowadzony jest w sposób rozproszony:
  - 1) przez jednostkę wskazaną w regulaminie organizacyjnym, w zakresie zarządzania ryzykiem strategicznym,
  - 2) przez właścicieli ryzyk – w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym,
  - 3) przez kierownika projektu – w zakresie zarządzania ryzykiem projektowym.

### § 18

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym i jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania.
2. Formalnie dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem odbywa się poprzez aktualizację rejestru ryzyka.



## Rozdział 9 Koordynacja działań z zakresu zarządzania ryzykiem

### § 19

Zadania z zakresu koordynacji zarządzania ryzykiem w Uczelni, na poziomie strategicznym i operacyjnym, wykonuje jednostka wskazana w regulaminie organizacyjnym.

### § 20

Integralną część niniejszej procedury stanowią trzy załączniki:

- 1) Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka;
- 2) Raport monitorujący;
- 3) Rejestr ryzyka.

Rektor

Prof. dr hab. Aleksander Tyka

## Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka

Miarami oceny ryzyka są:

- ocena prawdopodobieństwa jego wystąpienia,
- ocena oddziaływania (skutków) na realizowane zadania.

### Prawdopodobieństwo

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali prawdopodobieństwa:

- dotychczasowe doświadczenia (częstotliwość występowania danego zdarzenia),
- liczbę i intensywność działań podejmowanych w ramach procesu - np. obliczenia dokonywane pod presją czasu, przygotowywanie sprawozdań i raportów, wzrost intensywności pracy w pewnych okresach,
- liczbę jednostek organizacyjnych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację zadań w danym obszarze, przepływ informacji,
- zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstotliwość, zakres, istotność),
- poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia).

Ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia wyraża się w skali od 1 do 3, gdzie:

- 1 oznacza prawdopodobieństwo niskie - do 30% szans, że zdarzenie nastąpi w nadchodzącym roku lub jeżeli się pojawi to będą to przypadki pojedyncze,
- 2 oznacza prawdopodobieństwo średnie - od 31% do 70% szans, że zdarzenie nastąpi w nadchodzącym roku lub będzie się pojawiać okazjonalnie,
- 3 oznacza prawdopodobieństwo wysokie - od 71% do 100% szans, że zdarzenie nastąpi w nadchodzącym roku lub będzie pojawiać się dość często.

### Oddziaływanie (skutki, wpływ)

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali oddziaływanie (skutków):

- skala potencjalnych strat finansowych (dodatkových kosztów), zobowiązań finansowych,
- wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie,
- odpowiedzialność prawna, niezgodność z przepisami prawa, z postanowieniami umów, istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces,
- skala zakłóceń organizacyjnych - wpływ na możliwość realizacji celów i zadań, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemu niezbędnych do wykonywania podstawowych celów,
- wpływ na wizerunek Uczelni (np. w kontekście odbioru społecznego, zainteresowania mediów, zasięg oddziaływania tych mediów),
- stosowane (bądź nie) mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność.

Ocenę oddziaływania, jakie pociągnie wystąpienie określonego ryzyka, wyraża się w skali od 1 do 3, gdzie:

- 1 oznacza oddziaływanie nieznaczne (krótkotrwale zakłócenia w działalności jednostki, które nie powodują trwałej szkody, rozwiązanie problemu wymaga ustaleń wewnątrz jednostki),
- 2 oznacza oddziaływanie średnie (zakłócenia w działalności jednostki organizacyjnej, rozwiązanie problemu wymaga dokonania stosownych korekt a usunięcie skutków będzie wymagało czasu),



- 3 oznacza oddziaływanie poważne (brak realizacji kluczowych celów, ewentualnie rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla).

### PUNKTOWA OCENA RYZYKA

Punktowa ocena ryzyka umożliwia uporządkowanie rodzajów ryzyka według poziomu istotności. Umożliwia to hierarchizację działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka:

- ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu (**B, C, F**) wymagają podjęcia działań zmierzających do ich ograniczenia, chyba że ryzyko jest niezależne od jego właściciela, istnieją okoliczności uniemożliwiające podjęcie działań lub koszty podejmowanych działań przekroczą spodziewane do osiągnięcia efekty;
- ryzyka znajdujące się w środkowej części tabeli (**A, D, E, H, I**) należy monitorować, a działania zmierzające do ich ograniczenia podejmować w miarę możliwości;
- ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu (**G**) stanowią najniższe zagrożenie i nie wymagają podejmowania działań.

| Ocena oddziaływania | POZIOM ISTOTNOŚCI RYZYKA<br>(wpływ x prawdopodobieństwo) |                       |                       | Ocena prawdopodobieństwa |
|---------------------|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|                     | Umiarkowane<br>3<br>A                                    | Poważne<br>6<br>B     | Poważne<br>9<br>C     |                          |
| Wysokie (3)         | Umiarkowane<br>3<br>A                                    | Poważne<br>6<br>B     | Poważne<br>9<br>C     |                          |
| Średnie (2)         | Umiarkowane<br>2<br>D                                    | Umiarkowane<br>4<br>E | Poważne<br>6<br>F     |                          |
|                     | Nieznaczące<br>1<br>G                                    | Umiarkowane<br>2<br>H | Umiarkowane<br>3<br>I |                          |
| Niskie (1)          | Niskie (1)   | Średnie (2)           | Wysokie (3)           |                          |

| RAPORT MONITORUJĄCY (PO<br>DOKONANIU AKTUALIZACJI REJESTRU RYZYKA)   |   |            |            |
|--|---|------------|------------|
| 1  | Jednostka organizacyjna   |            |            |
| 2  | Liczba zidentyfikowanych głównych ryzyk (ogółem)                                  |            |            |
| 3  | Liczba ryzyk (których poziom jest nieakceptowalny)                                |            |            |
| 4  | Liczba ryzyk na poziomie akceptowalnym, dla których ocena punktowa wynosi 6 lub 9 |            |            |
| <i>Proszę odpowiedzieć na pytanie i zaznaczyć właściwą odpowiedź</i> |   | <b>TAK</b> | <b>NIE</b> |
| 5  | Czy określono ryzyka dla wszystkich głównych celów i zadań jednostki?             |            |            |
| 6  | Czy rejestr ryzyka został zaakceptowany przez kierownika pionu                    |            |            |

.....  
(data i podpis osoby - właściciela ryzyka)



## Rejestr ryzyka

(jednostka organizacyjna)

| Obszar ryzyka | Zadanie | Opis ryzyka | Istniejące mechanizmy kontrolnie (procedury, zasady, podjęte działania) | Ryzyko             |               | Ocena ryzyka | Czy poziom ryzyka jest akceptowalny (TAK/NIE) | Konieczne działania do podjęcia (jeśli ryzyko jest na poziomie niskaakceptowanym) | Osoba odpowiedzialna | Data ostatniej aktualizacji ryzyka |
|---------------|---------|-------------|---|--------------------|---------------|--------------|---|---|----------------------|------------------------------------|
|               |         |             |   | Prawdopodobieństwo | Oddziaływanie |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |
|               |         |             |   |                    |               |              |   |   |                      |                                    |

20  
 Jcy