

**Zarządzenie Nr 43/2010/2011**  
**Rektora Akademii Wychowania Fizycznego**  
**Józefa Piłsudskiego w Warszawie**  
**z dnia 6 lipca 2011r.**

**w sprawie: Polityki Zarządzania Ryzykiem w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie**

Na podstawie art. 66 ust. 1 i 2 pkt. 4 i 5 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164 poz. 1365 ze zm.) oraz § 53 ust. 2 pkt. 7 i 9 Statutu Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie w związku z komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie Standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz.MF. Nr 15, poz. 84), zarządza się, co następuje:

**§ 1**

Wprowadza się w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie Politykę Zarządzania Ryzykiem, w brzmieniu ustalonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Rektor

Dr hab. prof. AWF Alicja Przyłuska-Fiszer

## POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

**Niniejszy dokument określa ogólne zasady zarządzania ryzykiem  
W AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO JÓZEFA PIŁSUDSKIEGO W WARSZAWIE**

**Celem *Polityki Zarządzania Ryzykiem* jest:**

ograniczenie występowania ryzyka w działalności Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie do akceptowalnego poziomu w sposób uzasadniony ekonomicznie poprzez:

1. zdefiniowanie i analizę obszarów ryzyka w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie;
2. monitorowanie obszarów ryzyka i podejmowanie działań o charakterze zapobiegawczym;
3. zaangażowanie i podnoszenie świadomości wszystkich pracowników Akademii z zakresu zarządzania ryzykiem.

Informowanie o wszelkich zdarzeniach zarówno pozytywnych jak i negatywnych jest obowiązkiem każdego pracownika Akademii.

Wszelkie działania pracowników Akademii zmierzające do przyjmowania odpowiedzialności za ryzyka będą wspierane przez Najwyższe Kierownictwo.

W celu zapewnienia realizacji *Polityki zarządzania ryzykiem* wprowadza się *Zasady zarządzania ryzykiem*.

Akceptuję powyższe założenia *Polityki Zarządzania Ryzykiem* i przyjmuję jej postanowienia jako wytyczne do stosowania przez wszystkich pracowników Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie.

.....  
*Rektor*  
*Akademii Wychowania Fizycznego*  
*Józefa Piłsudskiego w Warszawie*

**ZASADY**  
**ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**  
*w Akademii Wychowania Fizycznego*  
*Józefa Piłsudskiego*  
*w Warszawie*

# *Zasady Zarządzania Ryzykiem*

## *w Akademii Wychowania Fizycznego*

### *Józefa Piłsudskiego w Warszawie.*

---

#### **I. Wstęp**

Każda działalność organizacji jest obciążona ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych czynników ryzyka, mogących wywrzeć wpływ na działalność Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie (zwaną dalej Akademią), utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach, niezbędnych do skutecznej realizacji celów Akademii.

Zarządzanie ryzykiem wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska, ponieważ ich świadomość jak i udział w procesie identyfikacji ryzyka i zarządzania nimi wpływa na skuteczność funkcjonowania Akademii.

Wprowadzenie Zasad Zarządzania Ryzykiem zapewnić ma Władzom Uczelni informację o ryzyku w odniesieniu do celów i zadań Akademii, celem wykorzystania jej, jako bazy niezbędnej do planowania i podejmowania decyzji oraz ustanowienia odpowiedzialności na wszystkich wymaganych poziomach.

#### **II. Definicje wybranych terminów**

1. **czynnik ryzyka (zagrożenie)** - zdarzenie, działanie, zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka;
2. **ryzyko** – to prawdopodobieństwo wystąpienia czynnika mającego wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie założonych celów;
3. **prawdopodobieństwo** – miara możliwości wystąpienia zagrożenia (w szczególności wyrażona liczbowo);
4. **podatność** – słabość lub wrażliwość mająca wpływ na zagrożenia;
5. **skutek** – konsekwencja, jaką może wywołać zagrożenie;
6. **istotność ryzyka** - iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego czynnika ryzyka oraz jego wpływ (skutek) na organizację;
7. **zabezpieczenie** – działanie lub rozwiązanie, które ogranicza prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia lub minimalizuje jego negatywne skutki oraz daje racjonalne zapewnienie osiągnięcia celów;
8. **zarządzanie ryzykiem** - proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania;

### **III. Funkcje w systemie zarządzania ryzykiem**

1. Rektor Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie - osoba odpowiedzialna za zapewnienie skutecznego funkcjonowania *Systemu zarządzania ryzykiem*, zatwierdzająca akceptowalny poziom ryzyka oraz sposoby postępowania z ryzykiem;
2. Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem - osoba odpowiedzialna za opracowanie, wprowadzenie i prawidłowe stosowanie *Zasad zarządzania ryzykiem* we współpracy z Rektorem Akademii oraz Właścicielami ryzyk, jak również odpowiedzialna wraz z Właścicielami ryzyka za identyfikację obszarów ryzyka, dokonywanie ocen ryzyka i wprowadzanie działań zaradczych;
3. Właściciel ryzyka – każdy pracownik Akademii - osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem w procesie, identyfikację i analizę ryzyka, określanie mechanizmów kontroli ryzyka, metod postępowania z ryzykiem i wprowadzanie działań zaradczych;

### **IV. Zasady zarządzania ryzykiem w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie**

1. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
  - ✓ identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka, w tym analizę czynników ryzyka związanych z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń;
  - ✓ ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku, w tym analizę:
    - przyczyn (źródeł) ryzyka i możliwych scenariuszy rozwoju wydarzeń;
    - istniejących mechanizmów kontroli stosowanych w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
    - skuteczności istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań;
  - ✓ przeciwdziałanie ryzyku, przyjmując następujące reakcje na wystąpienie ryzyka:
    - przeciwdziałanie ryzyku - działania pozwalające na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej;
    - przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia;

- tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
  - przesunięcie w czasie– zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko;
  - ✓ monitorowanie ryzyka przez:
    - Pełnomocnika Rektora ds. zarządzania ryzykiem w Akademii w ramach bieżącego zarządzania jednostką.
2. Zarządzanie ryzykiem w Akademii uwzględnia:
- ✓ integrację z procesem zarządzania;
  - ✓ powiązania z celami procesów i zadaniami Akademii;
  - ✓ przypisanie uprawnień i odpowiedzialności;
  - ✓ proporcjonalność działań przeciwdziałających ryzyku.

## V. Sposób postępowania

1. Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem przy udziale Właścicieli ryzyka dokonuje identyfikacji i oceny ryzyka w odniesieniu do celów i zadań Akademii.
2. Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem, nie później niż do 30 września każdego roku, przekazuje informację o wynikach identyfikacji i analizy ryzyka oraz o podjętych działaniach zaradczych do Rektora Akademii.
3. Po zakończeniu procesu identyfikacji i oceny ryzyka Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem opracowuje i przekazuje wyniki analizy ryzyka oraz rekomenduje akceptowalny poziom ryzyka Rektorowi Akademii.
4. Rektor zatwierdza akceptowalny poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć uwzględniając wielkość kosztów ograniczenia danego ryzyka.
5. Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem informuje Właścicieli ryzyk o APR<sup>1</sup>.
6. Jeżeli istotność ryzyka w procesie jest wyższa od APR, Pełnomocnik proponuje działania zaradcze.
7. Przygotowane przez Pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem propozycje działań zaradczych są zatwierdzane przez Rektora Akademii.
8. W przypadku, gdy Rektor Akademii uzna, że działania zaradcze byłyby nieefektywne, podejmuje decyzję o sposobie reakcji na ryzyko.
9. Pełnomocnik Rektora ds. zarządzania ryzykiem dokumentuje i podsumowuje wyniki analizy ryzyka w *Rejestrze Ryzyka* (zał. nr 1).
10. Właściciele ryzyka realizują działania zaradcze zatwierdzone przez Rektora.

---

<sup>1</sup> APR – akceptowalny poziom ryzyka

## **VI. Identyfikacja i zasady oceny ryzyka**

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu (skutku) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu. Do określenia wpływu zastosowanie ma skala ocen wg *Załącznika nr 2 do Procedury* tabela 2 – „Skutki wystąpienia ryzyka”.
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zagrożenia narażonego na ryzyko. Do określenia prawdopodobieństwa należy zastosować skalę ocen wg *załącznika nr 2 do Zasad zarządzania ryzykiem* tabela 1 – „Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka”. Przy ocenie prawdopodobieństwa należy brać pod uwagę m.in. takie czynniki, jak: dane historyczne (zewnętrzne, wewnętrzne), informacje z otoczenia, podatności, zabezpieczenia etc.
4. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy ustalić poziom istotności ryzyka, zgodnie z *załącznikiem nr 2 Zasad zarządzania ryzykiem* do tabela 3 – „Poziom istotności ryzyka (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)”.
5. Efektem identyfikacji i oceny ryzyka jest decyzja o dalszym postępowaniu z ryzykiem.

## **VII. Monitorowanie ryzyka**

1. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Wszyscy pracownicy Akademii mają obowiązek informowania o negatywnych zdarzeniach bezpośredniego kierownika oraz wskazywania potencjalnych źródeł zagrożeń.
3. Polityka zarządzania ryzykiem i Zasady zarządzania ryzykiem podlegają okresowym przeglądom dokonywanym w celu ich aktualizacji.

Załącznik nr 1

do Zasad Zarządzania Ryzykiem  
w AWF Józefa Piłsudskiego w Warszawie

## Rejestr ryzyka

Rejestr ryzyka							
Identyfikacja ryzyka			Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko	
1	2	3	4	5	6	7	8
Nr ryzyka	Proces	Zidentyfikowane ryzyko - opis	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala od 1 do 5)	Skutki wystąpienia ryzyka (skala od 1 do 5)	Istotność ryzyka 4x5	Działania zaradcze o charakterze zapobiegawczym i redukującym	Właściciel ryzyka
1							
2							
3							
4							

Akceptacja Rektora Akademii Wychowania Fizycznego  
Józefa Piłsudskiego w Warszawie

.....

/data i podpis Rektora/

**Szablon punktowej oceny ryzyka - skala 5 stopniowa, z uwzględnieniem kryteriów ryzyka.<sup>2</sup>**

**Tabela 1 Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)**

	1	2	3	4	5
<b>Opis</b>	<b>Rzadkie</b>	<b>Mało prawdopodobne</b>	<b>Średnie</b>	<b>Prawdopodobne</b>	<b>Prawie pewne</b>
<b>Prawdopodobieństwo</b>	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
<b>Raz na N lat</b>	<1/5 lat	>1/4 lata	1/3 lata	> 1/2 lata	>1/1 rok

**Tabela 2 Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)**

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	dot. zasobów ludzkich (personel, BHP)	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500 000 zł	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	np. Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100 000 zł < 500 000 zł	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	np. Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10 000zł < 100 000 zł	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	np. Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

<sup>2</sup> Opracowanie na podstawie „Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce”, [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl); zakładka: Bezpieczeństwo finansowe, s. 41-42

2	Małe	Strata finansowa 100 zł < 1 000 zł	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	np. Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 zł	Krótkotrwale zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	np. Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

**Tabela 3 Poziom istotności ryzyka (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)**

<b>Ryzyko wysokie (15-25)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko średnie (8-12)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
<b>Ryzyko niskie (1-6)</b>	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

**Tabela 4 Matryca punktowej oceny ryzyka**

<i>Skutki</i>						
Katastrofalne	5	10	15	20	25	
Poważne	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	<b>Prawdopod- dobieństwo</b>