

*Załącznik nr 2 do Zarządzenia nr 43/2011  
Rektora Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie  
z dnia 10 listopada 2011 r.*

## **Procedury Zarządzania Ryzykiem w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie**

### **Rozdział I GLOSARIUSZ**

#### **§ 1.**

1. Procedury określają zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie.
2. Ilekroć jest mowa o:
  - 1) Ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć negatywny wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów i zadań Akademii lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów.
  - 2) Czynnika ryzyka – należy przez to rozumieć zdarzenie, okoliczności, stan faktyczny, działanie i zaniechanie, które mogą ale nie muszą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.
  - 3) Istotności ryzyka – należy przez to rozumieć iloczyn (wynik mnożenia) prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego skutku / wpływu na organizację,
  - 4) Akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
  - 5) Zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
  - 6) Zadaniu – należy przez to rozumieć jednorazowe przedsięwzięcie, które prowadzone jest w określonym celu, przy wykorzystaniu przypisanych mu zasobów finansowych i ludzkich oraz rzeczowych,
  - 7) Mechanizmach kontroli wewnętrznej – należy przez to rozumieć element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub zarządzenia Rektora lub Kanclerza ASP (w formie

pisemnej), mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów a także ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub zniwelowanie skutków zaistniałego ryzyka poprzez:

- a) dokumentację systemu kontroli,
  - b) dokumentowanie poszczególnych zadań,
  - c) zatwierdzania operacji,
  - d) podział obowiązków,
  - e) nadzór,
  - f) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.
- 8) Osobie zarządzającej - należy przez to rozumieć: Prorektorów, Kanclerza, Zastępcę Kanclerza ds. administracyjno – gospodarczych, Kwestora, Dziekanów wydziałów, Dyrektorów jednostek międzywydziałowych oraz kierowników jednostek organizacyjnych.

## **Rozdział II**

### **CELE I ZAŁOŻENIA PROCEDUR ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

#### **§ 2.**

1. Celem zarządzania ryzykiem jest:

- 1) usprawnienie efektywności zarządzania Akademią poprzez utworzenie procedur kontrolnych wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania,
- 2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich oraz zapobieganie stratom finansowym,
- 3) prawidłowa realizacja wyznaczonych zadań i osiągania celów,
- 4) dostosowanie się do nowych wymogów prawnych i standardowych,
- 5) zapobieganie ryzyku opóźnień technologicznych, w tym w sferze infrastruktury informatycznej
- 6) ograniczenie nieetycznych zachowań, marnotrawstwa i oszustw,
- 7) zapewnienia władzom ASP wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i planów,
- 8) maksymalne ograniczenie zidentyfikowanego ryzyka, co powinno przyczynić się do bardziej efektywnego i racjonalnego osiągania celów/zadań statutowych Akademii.

2. Wdrożenie standardu zarządzania ryzykiem ma na celu:

- 1) zapewnienie ram systemowych, dzięki którym działalność będzie prowadzona w sposób spójny i kontrolowany,
- 2) usprawnienie procesu podejmowania decyzji planowania i określania priorytetów,
- 3) przyczynienie się do efektywniejszego wykorzystania środków publicznych.
- 4) ochronę i budowanie wizerunku ASP,

- 5) pomoc w rozwijaniu potencjału ludzkiego oraz bazy wiedzy,
- 6) poprawę efektywności działania i utrzymanie jej na stale wysokim poziomie skuteczności.

3. Zarządzanie ryzykiem odbywa się wg zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami,
- 3) przypisania odpowiedzialności,
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

### **§ 3.**

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) monitorowanie realizacji zadań,
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka,
- 3) ustalanie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 4) przeciwdziałanie ryzyku.

### **§ 4.**

1. W celu monitorowania realizacji zadań sporządzony jest roczny plan działalności. Propozycje do planu opracowują Prorektorzy, Dziekani, Kanclerz, Zastępca Kanclerza ds. administracyjno - gospodarczych, Kwestor oraz kierownicy wszystkich jednostek organizacyjnych Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie (zwani dalej „osobami zarządzającymi”), według wzoru tabeli nr 1.

2. Rektor Akademii oraz osoby zarządzające ponoszą odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem, w szczególności za:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) rzetelne wykonywanie powierzonych zadań i realizacji celów,
- 3) analizę zidentyfikowanych ryzyk w procesie wykonywania zadań i realizacji celów,
- 4) opracowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych,
- 5) składanie deklaracji dotyczącej zarządzania ryzykiem,
- 6) zapewnienie, aby pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem poprzez umożliwienie im formalnego zgłaszania bezpośrednio przełożonemu zmian w zakresie identyfikowanych przez nich ryzyk lub innych istotnych problemów,

## **Rozdział III**

### **IDENTYFIKACJA I ANALIZA CZYNNIKÓW RYZYKA**

#### **§ 5.**

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom proponowanym do zamieszczenia w rocznym planie działalności ASP.

2. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania zaproponowane (umieszczone) w planie działalności Akademii,
- 2) zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań proponowanych do planu działalności, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami.

3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się:

- 1) ustalenia kontroli wewnętrznej oraz kontroli zewnętrznych i audytów zewnętrznych,
- 2) wyniki ocen,
- 3) wyniki kontroli.

4. Ustala się następujące kategorie ryzyka oraz ich źródła (przyczyny) i skutki :

- 1) ryzyko finansowe,
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- 3) ryzyko działalności (ryzyko wewnętrzne),
- 4) ryzyko zewnętrzne.

<b>KATEGORIE RYZYKA</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem i realizowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych. Ryzyko nie wydatkowania środków budżetowych w określonym terminie.
Oszustwa i kradzieży	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 lub zlecaniem zadań publicznych jednostkom nadzorowanym, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.  Terminowość i kategorie postępowań przetargowych, ocena stosowania ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem. np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.

<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	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 ASP, np. ryzyko negatywnych opinii o działalności ASP.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi 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 skomplikowaniem i zmianami prawa i niejednolitym orzecznictwem.

## § 6.

1. Raz w roku dokonywana jest identyfikacja ryzyk w odniesieniu do możliwości zaistnienia zdarzenia (zagrożenia), które będzie miało wpływ na realizację celów i zadań wymienionych w planie działalności.

2. Ocena ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu proponowanego w planie działalności, w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem.

3. Określenie prawdopodobieństwa (**P**) wystąpienia ryzyka w skali od 1-5:

Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia narażonego na ryzyko. Do określenia prawdopodobieństwa stosowana jest następująca skala ocen:

- 1) bardzo wysokie – 5 punktów,
- 2) wysokie – 4 punkty,
- 3) średnie – 3 punkty,
- 4) niskie – 2 punkty,
- 5) bardzo niskie – 1 punkt.

Do określenia skutku (**S**)/ wpływu wystąpienia ryzyka stosowana jest następująca skala ocen:

- 1) bardzo duży – 5 punktów
- 2) duży – 4 punkty
- 3) średni – 3 punkty
- 4) mały – 2 punkty
- 5) bardzo mały – 1 punkt.

Podczas określenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są następujące zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Przesłanki</b>
Bardzo wysokie – 5 punktów	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, może zdarzać się (wydarzać się) w sposób ciągły – stałe zagrożenie.
Wysokie – 4 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie (bardzo często) w ciągu roku.
Średnie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, często zdarzy się w ciągu roku.
Niskie – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilka razy w

	ciągu roku.
Bardzo niskie – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się jednostkowo w ciągu roku.

Podczas określenia oceny skutku / wpływu ryzyka stosowane są następujące zasady:

<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
Bardzo duży – 5 punktów	<p>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 ASP.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p> <p>Rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu zarówno czasu jak i zasobów – w tym kierownictwa. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wyrze to istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Nie zostanie zrealizowany kluczowy cel.</p>
Duży – 4 punkty	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek ASP.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenie objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p> <p>Rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/ zasobów.</p> <p>Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub niemożliwe. Poniesione straty mogą mieć wpływ na wyniki finansowe, co stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi to do niezrealizowania kluczowego celu.</p>
Średni – 3 punkty	<p>Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Straty wpłyną na wyniki finansowe i mogą też doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu.</p>
	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową.

Małe – 2 punkty	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek ASP. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć. Rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/ zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe i może spowodować zakłócenia w działalności
Bardzo małe (nieznaczące) – 1 punkt	Rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu/ zasobów a problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności.

### § 7.

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

#### Prawdopodobieństwo

Bardzo wysokie	5 (bardzo wysokie)	6 (bardzo wysokie)	7 (bardzo wysokie)	8 (bardzo wysokie)	9 (bardzo wysokie)
Wysokie	4 (wysokie)	5 (wysokie)	6 (wysokie)	7 (wysokie)	8 (wysokie)
Średnie	3 (średnie)	4 (średnie)	5 (średnie)	6 (średnie)	7 (średnie)
Niskie	2 (niska)	3 (niska)	4 (niska)	5 (niska)	6 (niska)
Bardzo niskie	1 (niska)	2 (niska)	3 (niska)	4 (niska)	5 (niska)
	Bardzo mały (nieznaczące)	Mały	Średni	Duży	Bardzo duży
	<b>Skutek</b>				

### § 8.

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko bardzo małe (niskie). Pozostałe ryzyka przekraczają akceptowany poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyka).

3. W przypadku ryzyka akceptowanego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.



## § 9.

1. Na podstawie analizy ryzyka i przewidywanych skutków wystąpienia danego ryzyka określa się rodzaj możliwych reakcji na ryzyko, przewidywaną reakcję na ryzyko i działania zarządcze. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:

- 1) przeciwdziałanie ryzyku – stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej (w tym kontroli wewnętrznej), działania podejmowane przez Rektora, osoby zarządzające i pracowników w celu zmniejszenia danego ryzyka do zaakceptowanego poziomu,
- 2) przeniesienie odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia,
- 3) tolerowanie prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń i zjawisk - przesunięcia w czasie.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## § 10.

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” według wzoru z tabeli nr 2.

2. Odnotowania w arkuszu, o którym mowa w ust.1 powyżej wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka. Arkusze przedkładane są do Rektora ASP w Warszawie, wraz z propozycjami do planu działalności. Arkusze podlegają zatwierdzeniu na zasadach przewidzianych dla planu działalności. Arkusz identyfikacji ryzyka prowadzony jest w formie papierowej i elektronicznej.

## § 11.

Osoby zarządzające zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, o których mowa w § 10 ust. 1.

## § 12.

Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez osoby zarządzające, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

**Tabela nr 1**

Roczny plan działalności (cele i zadania) Akademii na ..... rok (przy opracowaniu propozycji do planu należy uwzględnić przede wszystkim: cele i zadania wynikające ze statutu i regulaminu organizacyjnego)

l.p.	Cel - zadanie (zadania należy ująć tematycznie)	Sposób wykonania	Termin wykonania	Osoba odpowiedzialna (osoby odpowiedzialne) za wykonanie	Osoba sprawująca nadzór

**Tabela nr 2**

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenie metody przeciwdziałania ryzyku

.....

(nazwa jednostki organizacyjnej)

l.p.	RYZYKO							Przeciwdziałanie ryzyku
	Cel / zadanie	Zidentyfikowane ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Przyczyna ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka w „P” skali <u>1-5</u>	Skutek, wpływ wystąpienia ryzyka „S” w skali <u>1-5</u>	Poziomostwo i ryzyka P x S	Osoby odpowiedzialne za ryzyko	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.								
2.								
3.								

.....

Data i podpis kierownika jednostki organizacyjnej

## Zasady wypełniania arkusza

Kolumna	Sposób wypełniania
1.	Numer kolejny celu lub zadania według propozycji do planu działania
2.	Nazwa celu lub zadania zamieszczonego w propozycji do planu działania
3.	Wskazanie kategorii ryzyka <ul style="list-style-type: none"><li>- ryzyko finansowe,</li><li>- ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,</li><li>- ryzyko działalności (ryzyko wewnętrzne),</li><li>- ryzyko zewnętrzne</li></ul>
4.	Wskazanie przyczyn wystąpienia ryzyka: <ul style="list-style-type: none"><li>- wewnętrzna,</li><li>- zewnętrzna</li></ul>
5.	Określenie prawdopodobieństwa (P) wystąpienia ryzyka w skali od 1-5: <ul style="list-style-type: none"><li>1 – bardzo niskie;</li><li>2 – niskie;</li><li>3 – średnie;</li><li>4 – wysokie;</li><li>5 – bardzo wysokie.</li></ul>
6.	Określenie skutku, wpływu (S) wystąpienia ryzyka w skali od 1-5: <p>1 – bardzo małe (nieznaczne); rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu/ zasobów a problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności.</p> <p>2 – małe; rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/ zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe i może spowodować zakłócenia w działalności.</p> <p>3 – średnie; rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Straty wpłyną na wyniki finansowe i mogą też doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu.</p> <p>4 – duże; rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/ zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub niemożliwe. Poniesione straty mogą mieć wpływ na wyniki finansowe, co stanie się istotnym</p>

wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi to do niezrealizowania kluczowego celu.

5 – bardzo duże; rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze to istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Nie zostanie zrealizowany kluczowy cel.

Poziom istotności ryzyka

Do określenia istotności ryzyka stosuje się poniższy wzór:

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

gdzie:

**P** – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;

**S** – skutek, strata, bądź wpływ, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

*Prawdopodobieństwo*

7.

Bardzo wysokie	5 (średnia)	10 (średnia)	15 (średnia)	20 (średnia)	25 (średnia)
Wysokie	4 (średnia)	8 (średnia)	12 (średnia)	16 (średnia)	20 (średnia)
Średnie	3 (niska)	6 (średnia)	9 (średnia)	12 (średnia)	15 (średnia)
Niskie	2 (niska)	4 (niska)	6 (średnia)	8 (średnia)	10 (średnia)
Bardzo niskie	1 (niska)	2 (niska)	3 (niska)	4 (średnia)	5 (średnia)
	Bardzo mały	Mały	Średni	Duży	Bardzo duży

Skutek

Wskazanie osoby odpowiedzialnej (osób odpowiedzialnych)

8.

Przypisanie „własności” ryzyka. Kluczowym etapem analizy ryzyka jest przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie określonymi ryzykami odpowiedniej osobie – najczęściej kierownikom jednostek organizacyjnych.

9.

Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór księgowego.

Do każdego zidentyfikowanego ryzyka należy określić rodzaj wymaganej reakcji. Wymagane jest określenie działań (mechanizmów kontrolnych), które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu. Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.

Metody reakcji na wystąpienie ryzyka:

- |  |  |
|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>1) przeciwdziałanie ryzyku – stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej (w tym kontroli wewnętrznej), działania podejmowane przez kierownictwo i pracowników w celu zmniejszenia danego ryzyka do zaakceptowanego poziomu,</li><li>2) przeniesienie odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia,</li><li>3) tolerowanie prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń i zjawisk - przesunięcia w czasie.</li></ol> |
|--|--|

REKTOR

*prof. Ksawery Płocinski*