

ZARZĄDZENIE NR 54/2023

Rektora Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie
z dnia 05.07.2023 r.

w sprawie wprowadzenia

*Procedury zarządzania ryzykiem wewnętrznym
w Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie*

Na podstawie art. 23 ust. 2 pkt 2 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2023, poz. 742) oraz *Zarządzenia Nr 68/2022 Rektora PWSZ w Nysie z dnia 30.09.2022 r. w sprawie dostosowania zarządzeń Rektora oraz dokumentów wewnętrznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie do Rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 17 marca 2022 r. w sprawie zmiany nazw niektórych publicznych uczelni zawodowych* zarządzam, co następuje:

§ 1

Wprowadzam do stosowania *Procedurę zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie*, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 05.07.2023 r.

§ 3

Traci moc Zarządzenie Nr 18/2020 Rektora PWSZ w Nysie z dnia 28.02.2020 r. w sprawie wprowadzenia *Procedury zarządzania ryzykiem wewnętrznym w PWSZ w Nysie*.

/podpisano elektronicznie/
Z upoważnienia Rektora
Prorektor ds. studenckich i dydaktyki
dr inż. Mariusz Kołosowski, prof. ucz.

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WEWNĘTRZNYM w Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie

Postanowienia ogólne

§ 1

Procedura zarządzania ryzykiem wewnętrznym w **Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie** zwana dalej **Procedurą** opisuje model zarządzania ryzykiem oraz określa ogólne zasady zarządzania ryzykiem w **Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Nysie**.

§ 2

Ilekcioć w Procedurze jest mowa o:

- 1) **PANS** – należy przez to rozumieć Państwową Akademię Nauk Stosowanych w Nysie;
- 2) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów; jego skutkiem, oprócz zagrożenia realizacji założonego celu i zadania (odchylenia od stanów oczekiwanych), może być również szkoda w majątku lub wizerunku PANS albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe);
- 3) **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
- 4) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces, obejmujący całą organizację, oceny i przeciwdziałania skutkom ryzyka (system metod i działań); zarządzanie ryzykiem zmierza do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmując swym zakresem identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie); proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko wystąpienia we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania;
- 5) **skutku ryzyka** – należy przez to rozumieć rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów;
- 6) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany;
- 7) **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;

- 8) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 9) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane (ale dopuszczalne) podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 10) **reakcji na ryzyko** – należy przez to rozumieć podejmowanie działań, mających na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu; ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i poprzez podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń, tzw. planów awaryjnych;
- 11) **kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych przez Rektora PANS dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Ogólne zasady zarządzania ryzykiem

§ 3

1. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym jest ciągłym procesem stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w PANS.
2. Celem zarządzania ryzykiem wewnętrznym jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, służących realizacji zadań PANS.
3. Zarządzanie ryzykiem powinno prowadzić do eliminacji lub ograniczenia – do akceptowanego poziomu – prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń negatywnych w celu usprawnienia funkcjonowania PANS oraz zapewnienia ochrony jej majątku i wizerunku.

§ 4

Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:

1. Zgodności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.
2. Powiązania z celami i zadaniami PANS na poziomie strategicznym i operacyjnym.
3. Integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania PANS.
4. Zrozumienia i akceptacji przez pracowników PANS roli zarządzania ryzykiem wewnętrznym w realizacji celów PANS.
5. Zaangażowania pracowników PANS w działania związane z zarządzaniem ryzykiem wewnętrznym.

6. Ciągłości procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym.
7. Proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.

Odpowiedzialność

§ 5

1. Zapewnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem wewnętrznym należy do zadań Rektora PANS i wszystkich pracowników.
2. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka ustalana jest osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem – właściciel ryzyka.

Elementy procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym

§ 6

Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym obejmuje:

1. Zdefiniowanie celów i zadań PANS na poziomie strategicznym i operacyjnym.
2. Określenie celów i sposobów monitorowania realizacji zadań PANS.
3. Identyfikację obszarów ryzyka wewnętrznego w ramach poszczególnych obszarów działania PANS, z uwzględnieniem celów i zadań.
4. Analizę ryzyka, mającą na celu określenie możliwych skutków, prawdopodobieństwa i istotności wystąpienia danego ryzyka.
5. Określenie czynników sprzyjających zaistnieniu ryzyka wewnętrznego.
6. Określenie rodzaju reakcji na ryzyko i wskazanie działań zaradczych, jakie należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.
7. Wskazanie stanowisk i osób, których zakres obowiązków służbowych obejmuje zidentyfikowane ryzyko.
8. Monitorowanie realizacji systemu zarządzania ryzykiem wewnętrznym i raportowanie wyników.
9. Ocenę końcową procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym.

Określenie celów i monitorowanie realizacji zadań

§ 7

1. Niezbędnym warunkiem zarządzania ryzykiem wewnętrznym jest określenie jasnych i spójnych celów i zadań PANS na dany rok, na poziomie strategicznym i operacyjnym.
2. Definiując cele i zadania, można posłużyć się procesami zidentyfikowanymi w ramach systemu zarządzania jakością.

Identyfikacja ryzyka

§ 8

1. Identyfikacja ryzyka polega na rozpoznaniu, określeniu i opisanu ryzyka, które może wystąpić jako przeszkoda w realizacji celów i zadań PANS.
2. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się zagrożenia związane z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może zniszczyć mienie lub wizerunek PANS albo uniemożliwić realizację jej celów.
3. Podczas identyfikacji należy przeanalizować w szczególności:
 - 1) cele i zadania ogólne PANS, w tym procesy realizowane w PANS;
 - 2) zagrożenia, związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań wraz z ich zewnętrznymi i wewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń, w szczególności wynikające z następujących czynników:
 - struktury organizacyjnej,
 - sytuacji finansowej,
 - liczby pracowników oraz ich kwalifikacji,
 - przestrzegania przez pracowników zasad etyki,
 - warunków pracy,
 - jakości przepisów prawa,
 - wpływów/nacisków zewnętrznych na pracowników (zwłaszcza o charakterze korupcyjnym lub kryminogennym),
 - liczby, rodzaju i wielkości dokonywanych operacji finansowych,
 - wyników i upływu czasu od wcześniej przeprowadzonej kontroli lub audytu.
4. Identyfikacji ryzyka dokonuje się poprzez wskazanie przyczyny zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celów PANS.
5. Identyfikacji poddaje się także ryzyko utracenia korzyści związanych z pojawiającymi się szansami, których PANS może nie wykorzystać (np. pozyskanie środków ze źródeł zewnętrznych, takich jak fundusze Unii Europejskiej).
6. Identyfikacja ryzyka powinna prowadzić do możliwie dokładnego ustalenia charakteru ryzyka i jego zakresu, co umożliwi wybór i podjęcie we właściwym czasie odpowiednich czynności zapobiegawczych bądź też ograniczających wpływ ryzykownych działań.
7. Szczególną uwagę należy zwrócić na kluczowe ryzyko związane z realizacją najważniejszych celów PANS (cele strategiczne).

8. Identyfikacja powinna uwzględniać ryzyko znane powszechnie oraz nowo identyfikowane – aktualizowane.
9. Identyfikacji podlega zarówno ryzyko wewnętrzne, mające swoje źródło w działaniach podejmowanych przez pracowników PANS, jak i ryzyko zewnętrzne, wynikające z czynników zewnętrznych.
10. Identyfikacja ryzyka powinna uwzględniać wyniki z przeprowadzonych w PANS audytów wewnętrznych i kontroli: zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
11. W procesie identyfikacji ryzyka rozważa się przypadki nieprawidłowości i niepowodzeń w osiągnięciu celów PANS w przeszłości.

Analiza ryzyka

§ 9

1. Wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka poddawane są całościowej analizie.
2. Proces analizy ryzyka ma charakter subiektywnej oceny dokonywanej przez osoby uprawnione do analizy ryzyka.
3. Ocena poszczególnych rodzajów ryzyka odbywa się w oparciu o przyjęty w Procedurze model oceny ryzyka, zapewniający porównywalność wyników we wszystkich obszarach funkcjonowania PANS oraz ułatwiający przetwarzanie i łączenie indywidualnych ocen w celu stworzenia ogólnego profilu ryzyka.
4. Celem analizy ryzyka jest jego pomiar, polegający na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia danego rodzaju ryzyka (PR) oraz możliwych skutków (SR) jego wystąpienia.
5. Ocena zarówno prawdopodobieństwa (PR), jak i potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka (SR) polega na nadaniu im wartości szacunkowych w przyjętych skalach **jakościowo-ilościowych**.
6. Oceny skutków, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, dokonuje się bez uwzględniania procesów i działań zaradczych, jakie PANS stosuje w procesie zarządzania zidentyfikowanymi ryzykami.
7. W analizie ryzyka uwzględnia się częstotliwość wystąpienia ryzyka (liczbę możliwych powtórzeń), jako jeden ze wskaźników prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
8. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa (PR) oraz skutków wystąpienia ryzyka (SR) określa się współczynnik istotności każdego zidentyfikowanego rodzaju ryzyka (IR).
9. Określenie współczynnika istotności ryzyka (IR) umożliwia dokonanie oceny istotności ryzyka i pozwala na uporządkowanie listy zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka według kryterium ich znaczenia dla realizacji celów i zadań PANS.

10. Pogrupowanie rodzajów ryzyka według kryterium ich istotności przedstawia rzeczywiste zagrożenia dla realizacji zadań i celów PANS oraz wskazuje Rektorowi PANS kierunki priorytetowe w podejmowaniu działań zaradczych.
11. Dla poszczególnych rodzajów zidentyfikowanego i oszacowanego ryzyka wskazuje się rozwiązania (w tym obowiązujące przepisy prawa oraz przyjęte w PANS procedury, instrukcje i faktycznie podejmowane działania), które mają na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka.
12. W razie potrzeby wskazuje się propozycje modyfikacji stosowanych w PANS rozwiązań lub zgłasza się – fakultatywnie lub obligatoryjnie w przypadkach wskazanych w Procedurze – propozycje nowych rozwiązań (mechanizmów i uregulowań wewnętrznych), których zaplanowanie oraz wdrożenie w PANS jest konieczne dla ograniczenia ryzyka.
13. Uwzględniając ocenę istotności ryzyka, Rektor PANS wyznacza poziom ryzyka akceptowany dla PANS. Jest to stopień ryzyka, zwany dalej „**apetytem na ryzyko**”, jaki PANS może podjąć, aby zrealizować ustalone cele i zadania.
14. Określenie apetytu na ryzyko może wynikać m.in. z konieczności zaakceptowania ryzyka w obszarze, w którym długofalowe korzyści przewyższają krótkoterminowe straty.
15. Przy określaniu apetytu na ryzyko Rektor PANS uwzględnia aktualną sytuację PANS oraz wysokość kosztów ograniczenia danego rodzaju ryzyka.
16. Apetyt na ryzyko może być zróżnicowany w zależności od rodzaju i istotności danego ryzyka.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

§ 10

1. Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, uwzględnia się możliwą częstotliwość wystąpienia zdarzenia (jak często dane zdarzenie może mieć miejsce). W odniesieniu do czynności powtarzalnych (spraw występujących cyklicznie lub wielokrotnie) uwzględnia się liczbę możliwych powtórzeń (ile razy względem ogólnej liczby spraw zdarzenie może mieć miejsce).
2. Jakościowa **ocena prawdopodobieństwa** wystąpienia ryzyka (**PR**) opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka (zdarzenia), poprzez wybór przez oceniającego jednej z pięciu możliwości (stopni), w przypadku wystąpienia następujących, określonych w sposób hasłowy, stanów (sytuacji):

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas; dotyczy jednostkowych spraw	1
małe prawdopodobieństwo	istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat; dotyczy nielicznych spraw	2
średnie prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat); dotyczy niektórych spraw	3
duże prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw	4
prawie pewne	oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw	5

3. Jakościową ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wyraża się również ilościowo (punktowo), poprzez nadanie prawdopodobieństwu – oszacowanemu w sposób jakościowy – wartości **w skali od 1 do 5**, według następującego wzoru, który również jest w tabeli powyżej:

- 1) **bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe** – 1,
- 2) **małe** – 2,
- 3) **średnie** – 3,
- 4) **duże** – 4,
- 5) **prawie pewne** – 5.

Skutki wystąpienia ryzyka

§ 11

1. Jakościowa **ocena skutków wystąpienia ryzyka (SR)** opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka (zdarzenia) może mieć na PANS i realizację jej celów oraz zadań (jakość rezultatów/znaczenia/wpływów). Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek PANS i bezpieczeństwo pracowników.
2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka (zdarzenia) dokonywana jest przez oceniającego poprzez wybór jednej z pięciu możliwości (stopni), określonych w sposób hasłowy jako:

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
nieznaczny	znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji; brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; brak wpływu na wizerunek organizacji	1
mały	mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek organizacji	2
średni	średni wpływ na realizację celów i zadań; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek organizacji	3
poważny	poważne wpływy na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek organizacji	4
katastrofalny	brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej	5

3. Jakościową ocenę możliwych skutków wystąpienia ryzyka wyraża się również ilościowo (punktowo), poprzez nadanie rozmiarom skutków – oszacowanym w sposób jakościowy – **wartości w skali od 1 do 5**, według następującego wzoru, który przedstawiony jest również w tabeli powyżej:

- 1) **nieznaczny** – 1,
- 2) **mały** – 2,
- 3) **średni** – 3,
- 4) **poważny** – 4,
- 5) **katastrofalny** – 5.

Istotność

§ 12

1. Określenie prawdopodobieństwa (PR) i skutków wystąpienia ryzyka (SR) w skalach pięciostopniowych umożliwia ustalenie **współczynnika istotności ryzyka (IR)** jako iloczynu (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (PR) oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia (SR):

$$\mathbf{IR = PR \times SR}$$

gdzie:

IR – współczynnik istotności ryzyka

PR – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

SR – potencjalne skutki wystąpienia ryzyka

- Przyjęty wzór dla obliczenia współczynnika istotności ryzyka zakłada, że poziom zagrożenia w każdym wypadku zależy zarówno od prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak i od skutków jego wystąpienia, a więc że ryzyko bardzo prawdopodobne, ale wywołujące niewielkie skutki, może mieć podobny stopień istotności, jak ryzyko mało prawdopodobne, ale o poważnych przewidywanych skutkach.
- Z uwagi na pięciostopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa (PR), jak i skutków wystąpienia ryzyka (SR) współczynnik istotności danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartość od 1 do 25.
- Matrycę punktowej oceny (współczynnika) istotności ryzyka, zawierającą prezentację ryzyka w macierzy „5x5”, przedstawia poniższy rysunek:

Skutek					
katastrofalny	5	10	15	20	25
poważny	4	8	12	16	20
średni	3	6	9	12	15
mały	2	4	6	8	10
nieznaczny	1	2	3	4	5
	bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	małe	średnie	wysokie	prawie pewne

Prawdopodobieństwo

<u>SKUTEK:</u>	<u>PRAWDOPODOBIEŃSTWO:</u>	<u>ISTOTNOŚĆ:</u> (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)
1 – nieznaczny	1 – bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	niska – 1-6
2 – mały	2 – małe	średnia – 8-12
3 – średni	3 – średnie	wysoka – 15-25
4 – poważny	4 – wysokie	
5 – katastrofalny	5 – prawie pewne	

§ 13

1. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
 - 1) **RYZYKO WYSOKIE** – istotnie wpływa na kluczową działalność PANS; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych;
 - 2) **RYZYKO ŚREDNIE** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność PANS; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań;
 - 3) **RYZYKO NISKIE** – nie ma wpływu na kluczową działalność PANS; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.
2. Ocena istotności ryzyka w skali następuje według współczynnika istotności ryzyka (IR) poprzez naniesienie wartości tego współczynnika na **MAPĘ RYZYKA**, czyli na matrycę punktowej oceny (współczynnika) istotności ryzyka i odczytanie wyników według zastosowanego oznaczenia graficznego.
3. Przy ocenie istotności ryzyka stosuje się zasady, zgodnie z którymi dla współczynnika istotności ryzyka (IR):
 - 1) o wartości **15-25** – ocenia się ryzyko jako **WYSOKIE** (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - 2) o wartości **8-12** – ocenia się ryzyko **ŚREDNIE** (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - 3) o wartości **1-6** – ocenia się ryzyko jako **NISKIE** (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).

Reakcja na ryzyko i działania zaradcze

§ 14

1. W odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka określa się odpowiedni rodzaj reakcji na ryzyko, podejmowany zanim ryzyko się ujawni (lub nie ujawni) w rzeczywistości.
2. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (O)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka; przykładem tej formy jest stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych procedur kontrolnych w danym procesie;
 - **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu; najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem;
 - **zakończenie działań obarczonych ryzykiem wewnętrznym (Z)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności;
 - **tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka; brak dodatkowych działań; najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści; forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne.
3. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka wskazuje się – fakultatywnie lub obligatoryjnie w przypadkach wskazanych w Procedurze – odpowiednie działania, służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko (już podjęte lub planowane do podjęcia w PANS).
 4. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka – wobec którego przyjęto rodzaj reakcji w formie kontrolowania i ograniczenia ryzyka (O) – wskazuje się odpowiednie mechanizmy kontrolne.
 5. Mechanizmy kontrolne to działania zaradcze, które mają na celu ograniczenie ryzyka do akceptowanego dla PANS poziomu – zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków jego wystąpienia.
 6. Mechanizmy kontrolne powinny prowadzić do zmniejszenia niepewności wyników poprzez wykrycie i skorygowanie niepożądanych rezultatów, unikanie niepożądanych efektów lub ograniczenie ich występowania, a także osiągnięcie spodziewanych rezultatów.
 7. Mechanizmy kontrolne powinny być proporcjonalne do ryzyka i zapewniać, że ewentualna strata będzie się mieścić w ramach apetytu na ryzyko wyznaczonego przez Rektora PANS.
 8. Mechanizmy kontrolne obejmują przyjęte w PANS procedury, instrukcje, jak i faktycznie realizowane działania.
 9. W razie potrzeby wskazuje się planowane w PANS działania, mające na celu modyfikację istniejących lub wdrożenie nowych mechanizmów kontrolnych koniecznych dla ograniczenia ryzyka.
 10. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka ustalany jest „właściciel ryzyka”, tj. osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym rodzajem ryzyka, w tym za dokonywanie poszczególnych czynności w procesie zarządzania ryzykiem wewnętrznym.

Rejestr ryzyka

§ 15

1. Zbiorcza informacja na temat ryzyka przedstawiana jest w formie rejestru ryzyka, sporządzonego według wzoru określonego w **załączniku nr 1** do niniejszego dokumentu.
2. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez Rektora PANS.
3. Rektor PANS, zatwierdzając rejestr ryzyka, podejmuje decyzję o:
 - 1) rodzaju reakcji na ryzyko w stosunku do każdego ryzyka;
 - 2) częstotliwości raportowania w zależności od poziomu istotności ryzyka.

Monitorowane

§ 16

1. Zidentyfikowane ryzyko i ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego dla PANS poziomu są na bieżąco monitorowane przez Rektora PANS oraz kierownictwo komórek organizacyjnych PANS, którzy oceniają zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność i adekwatność wyznaczonych przez Rektora PANS mechanizmów kontrolnych.
2. W PANS sporządzane jest zbiorcze sprawozdanie z zarządzania ryzykiem w terminie umożliwiającym wykorzystanie jego wyników jako jednego ze źródeł uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

§ 17

1. W przypadku stwierdzenia zaistnienia zdarzeń, mających wpływ na zarządzanie ryzykiem wewnętrznym, w szczególności rozpoznania nowych rodzajów ryzyka – innych niż wymienione w Rejestrze Ryzyka – stwierdzenia istotnych zmian w zakresie oceny ryzyka już zidentyfikowanego lub pojawienia się potrzeb w odniesieniu do wskazanych w Rejestrze mechanizmów kontrolnych, każdy pracownik PANS ma obowiązek niezwłocznie poinformować o tym Rektora PANS lub kierownika komórki, w której jest zatrudniony.
2. Osoby kierujące komórkami organizacyjnymi PANS obowiązane są do bieżącej identyfikacji i analizy ryzyka występującego w zakresach działania poszczególnych komórek organizacyjnych.

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp.	Obszar działalności	Zidentyfikowane ryzyko – opis -ryzyko strategiczne (S) -ryzyko operacyjne (O)	Symbol ryzyka	SR	PR	IR /poziom istotności (5 x 6)/	Istniejące mechanizmy kontroli	Reakcja na ryzyko	Planowane mechanizmy kontroli i terminy ich wdrożenia	Właściciel ryzyka
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Cel 1.:										
Zadanie 1.1:										
1.										
Zadanie 1.2.										
2.										
Cel 2.:										
Zadanie 2.1:										
3.										

Objaśnienia do rejestru ryzyka:

- a) **cel** – rozumiany jako cel działalności PANS;
- b) **zadanie** – zadanie służące realizacji celów PANS;
- c) **obszar działalności PANS** – wyodrębniona ze względu na jej charakter część działalności PANS;
- d) **zidentyfikowane ryzyko – opis** – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń o charakterze pozytywnym i negatywnym, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów PANS lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów; opisując ryzyko, należy wskazać przyczynę oddziaływania i jego wpływ na realizację celów i zadań PANS oraz obszarów jej działalności; ryzyko definiowane jest na dwóch poziomach: strategicznym (S) oraz operacyjnym (O);
- e) **symbol ryzyka** – przyporządkowany każdemu zidentyfikowanemu ryzyku indywidualny numer;
- f) **SR** – potencjalne skutki wystąpienia ryzyka;
- g) **PR** – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;
- h) **IR/poziom istotności** – współczynnik istotności ryzyka liczony jako iloczyn prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka ($SR \times PR$),
- i) **istniejące mechanizmy kontroli** – działania podjęte przez Rektora PANS w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- j) **reakcja na ryzyko** – ustalony sposób postępowania z ryzykiem, tj.:
 - **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (O),**
 - **przeniesienie ryzyka (P),**
 - **zakończenie działań obarczonych ryzykiem (Z),**
 - **tolerowanie ryzyka (T);**
- k) **planowane mechanizmy kontroli i terminy ich wdrożenia** – działania, które zamierza podjąć Rektor PANS w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka; jeśli podjęte działania są wystarczające i w opinii Rektora PANS nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji czy też działań, należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”;
- l) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.