

Zarządzenie nr ³⁷...../2011
Dyrektora Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych PAN
z dnia ^{30 grudnia 2011}.....

w sprawie wprowadzenia w Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych PAN Systemu Zarządzania Ryzykiem

Na podstawie art. 68 i 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.), zarządza się co następuje:

§ 1

1. W Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych PAN wprowadza się dokumentowany proces zarządzania ryzykiem, zwany dalej Systemem Zarządzania Ryzykiem, zgodny z trzema standardami określonymi przez Ministra Finansów:
 - identyfikacja ryzyka,
 - analiza ryzyka,
 - reakcja na ryzyko.
2. Celem zarządzania ryzykiem w Centrum jest:
 - a) efektywne zarządzanie,
 - b) efektywne wykorzystanie zasobów,
 - c) podejmowanie decyzji zarządczych przy uwzględnieniu ryzyka niepowodzenia, jakie im towarzyszy,
 - d) zapewnienie osiągnięcia celów i realizacji zadań Centrum,
 - e) skuteczne zarządzanie projektami realizowanymi w Centrum,
 - f) zapewnienie istnienia mechanizmów kontrolnych dla minimalizacji ryzyka niepowodzenia podejmowanych decyzji i realizowanych projektów.
3. Zarządzanie ryzykiem w Centrum bazuje na ogólnych zasadach, które zostały podane w Załączniku Nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

1. Proces zarządzania ryzykiem jest realizowany w trzech następujących etapach w ramach każdego z wyróżnionych w § 3 obszarów zarządzania ryzykiem:
 - a) identyfikacja ryzyka,
 - b) analiza ryzyka,
 - c) reakcja na ryzyko.
2. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu potencjalnych zagrożeń, czyli czynników ryzyka, które mogą narazić na niepowodzenie:
 - osiągnięcie celów strategicznych Centrum,
 - realizacji zadań,
 - osiągnięcie celów projektów realizowanych w Centrum,
3. Analiza ryzyka polega na określeniu możliwych skutków zaistnienia danego czynnika ryzyka i określeniu wartości prawdopodobieństwa jego wystąpienia, co pozwala na określenie poziomu ryzyka.
4. Reakcja na ryzyko polega na:
 - a) ustaleniu sposobu reagowania na poszczególne czynniki ryzyka w przypadku ich wystąpienia,
 - b) ocenie dostępnych środków i zasobów wykorzystywanych do utrzymania poziomu ryzyka na akceptowalnym poziomie,
 - c) wskazaniu osób odpowiedzialnych za podjęcie działań dla zmniejszenia poziomu ryzyka.

30

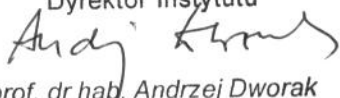
§ 3

1. Za zarządzanie ryzykiem odpowiada Dyrektor, który:
 - kształtuje – w celu doskonalenia – zasady zarządzania ryzykiem w ramach Systemu Zarządzania Ryzykiem,
 - dokonuje analizy ryzyka na poziomie strategicznym w odniesieniu do strategii i zadań Centrum,
 - określa akceptowalny poziom ryzyka.
2. Za zarządzanie ryzykiem w projekcie odpowiada kierownik projektu przy współpracy z Kierownikiem Biura Koordynacji Projektów.

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Dyrektor Instytutu



prof. dr hab. Andrzej Dworak

Otrzymują:

Kierownicy Działów administracji



Ogólne zasady zarządzania ryzykiem w Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych PAN

1. Charakterystyka podstawowych pojęć:

- a) **czynnik ryzyka** – zjawisko, zdarzenie, okoliczność, które może wystąpić z określonym prawdopodobieństwem i może oddziaływać negatywnie przyczyniając się do powstania ryzyka niepowodzenia w osiągnięciu celu lub realizacji zadania,
- b) **ryzyko** – odnosi się do niepowodzenia lub niepełnego stopnia osiągnięcia celu lub realizacji zadania; pojawia się w skutek zaistnienia jednego lub wielu czynników ryzyka,
- c) **poziom ryzyka** – jest określony przez iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego czynnika ryzyka i skutków jakie może wywołać jego zaistnienie,
- d) **zarządzanie ryzykiem** – ogół działań podejmowanych w zakresie identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i reakcji na ryzyko w celu wyeliminowania lub zmniejszenia poziomu ryzyka niepowodzenia w osiągnięciu celu, w realizacji zadania lub osiągnięciu efektów podjętej decyzji,

2. Poziomy ryzyka:

W Centrum przyjęto do stosowania następujące pięć poziomów ryzyka:

- a) ryzyko bardzo niskie - ryzyko akceptowalne, które należy monitorować w odniesieniu do danych czynników ryzyka. Nie wpływa na realizację celów.
- b) ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne, które należy monitorować w odniesieniu do danych czynników ryzyka,
- c) ryzyko średnie – ryzyko, które może wywierać poważny wpływ na działalność Centrum; wymaga wprowadzenia działań zaradczych, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia danych czynników ryzyka i ich negatywnych skutków,
- d) ryzyko wysokie – ryzyko, które z dużym prawdopodobieństwem wpłynie na nieosiągnięcie celu lub realizacji zadania; należy wprowadzić działania zaradcze, które pozwolą zmniejszyć ryzyko wysokie do ryzyka niskiego,

309

- e) ryzyko bardzo wysokie – ryzyko nieakceptowalne, które stanowi poważne zagrożenie dla Centrum; należy podjąć zdecydowane działanie zaradcze w celu wyeliminowania czynników ryzyka wpływających na poziom ryzyka, które pozwolą zmniejszyć poziom ryzyka do ryzyka niskiego lub średniego.

3. Działania dla zmniejszenia poziomu ryzyka.

W Centrum przyjęto następujące działania dla zmniejszenia poziomu ryzyka:

- a) akceptacja ryzyka – przyjmuje się ryzyko niepowodzenia bez podejmowania dodatkowych działań. Akceptację ryzyka można stosować w sposób pasywny, co oznacza przyjęcie ryzyka, lub w sposób aktywny, co oznacza tworzenie rezerw lub pewnego przedziału tolerancji dla skutków decyzji,
- b) unikanie ryzyka – oznacza zrezygnowanie z działalności, podjęcia decyzji lub zadań,
- c) łagodzenie ryzyka – polega na redukcji ryzyka poprzez podejmowanie działań w celu ograniczenia poziomu ryzyka,
- d) transfer ryzyka – polega na dzieleniu się ryzykiem z innymi – zewnętrznymi – uczestnikami procesu. Odnosi się np. do ubezpieczeń składników majątkowych, do outsourcingu niektórych procesów.

309

Zarządzanie ryzykiem w Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych PAN

1. Identyfikacja i ocena ryzyka dokonywana jest przez Dyrektora, nie rzadziej niż raz w roku. Co roku jest aktualizowany rejestr ryzyka stanowiący załącznik nr 3 do zarządzenia.
2. Procedura identyfikacji i oceny ryzyka obejmuje:
 - 1) identyfikację i ocenę istotności oraz akceptowalności ryzyka:
 - a) określenie czynników ryzyka w odniesieniu do celów strategicznych ogólnych i szczegółowych wskazanych przez Centrum,
 - b) określenie poziomu istotności dla każdego zidentyfikowanego czynnika ryzyka poprzez ocenę prawdopodobieństwa jego wystąpienia (w skali od 1 do 5) i skutków jakie może wywołać (w skali od 1 do 5),
 - c) określenie poziomu ryzyka,
 - d) określenie akceptowalnego poziomu ryzyka,
 - 2) wskazanie przez właściciela ryzyka proponowanych mechanizmów kontrolnych i działań zaradczych, a w tym wskazanie:
 - a) identyfikacji funkcjonujących mechanizmów kontrolnych,
 - b) propozycji działań zaradczych,
 - c) osób realizujących,
 - 3) akceptację działań zaradczych przez Dyrektora.

bag

Tablica 3. Skala oceny ryzyka

Ocena	Prawdopodobieństwo	Skutek
1	Rzadkie (0-20%)	nieznaczne np.. Do 1 000
2	Mało prawdopodobne (21-40%)	małe np.. Strata finansowa od 1 000 do 10 000
3	Średnie (41-60%)	średnie np.. Strata finansowa 10 000 do 100 000
4	Prawdopodobne (61-80%)	poważne np.. Strata finansowa od 100 000 do 500 000
5	Prawie pewne (81-100%)	katastrofalne np.. Strata finansowa od 500 000

Poziom ryzyka (prawdopodobieństwo x skutek)	Przedział zaszeregowania
Bardzo wysoki	80%-100%
Wysoki	60%-79%
Średni	50%-59%
Niski	35%-49%
Bardzo niski	0%-34%

309