

**Zarządzenie nr 49/2025  
Rektora Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku  
z dnia 10 czerwca 2025 roku****w sprawie wprowadzenia  
Regulaminu kontroli zarządczej  
Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku**

Działając na podstawie art. 23 ust. 2 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* w zw. z art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie ustanowienia standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych oraz Komunikatem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, zarządzam co następuje:

**§1**

Wprowadza się Regulamin kontroli zarządczej Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku, w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

**§2**

1. Niniejsze zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.
2. Z dniem wejścia w życie niniejszego zarządzenia uchyla się zarządzenie nr 8/2011 Rektora Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku z dnia 18 kwietnia 2011 roku.

*Załącznik:*

*Regulamin kontroli zarządczej Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku.*

Rektor  
Akademii Muzycznej  
im. Stanisława Moniuszki  
/-/  
prof. dr hab. Ryszard Minkiewicz

## **Regulamin kontroli zarządczej Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku**

### **Postanowienia ogólne**

#### **§ 1**

Ustalenia niniejszego regulaminu dotyczą organizacji i zasad przeprowadzania kontroli zarządczej w Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku (zwanej dalej Akademią lub aMuz).

### **Definicja kontroli zarządczej i jej cele**

#### **§ 2**

1. Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań Akademii w sposób:
  - 1) zgodny z prawem,
  - 2) efektywny,
  - 3) oszczędny,
  - 4) terminowy.
2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
  - 2) skuteczności i efektywności działania,
  - 3) wiarygodności sprawozdań,
  - 4) ochrony zasobów,
  - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
  - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
  - 7) zarządzania ryzykiem.

### **Środowisko wewnętrzne**

#### **§ 3**

Wszyscy członkowie społeczności akademickiej zobowiązani są do przestrzegania zasad określonych Kodeksem etyki Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku, wprowadzonym odrębnym Zarządzeniem Rektora aMuz.

§ 4

1. Rekrutacja nowych pracowników przebiega w taki sposób, aby zapewnić wybór najlepszego kandydata.
2. Rekrutacja nauczycieli akademickich odbywa się z zachowaniem zasad transparentności i obiektywizmu, w drodze otwartego konkursu, który ma na celu wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko.
3. Konkurs ogłasza Rektor (również na wniosek kierownika jednostki ogólnouczelnianej lub międzywydziałowej), a jego tryb i warunki określa Statut Akademii.
4. Postępowanie konkursowe prowadzi komisja powołana przez Rektora, odpowiedzialna za ocenę kwalifikacji kandydatów.
5. Informację o konkursie oraz jego wyniku wraz z uzasadnieniem udostępnia się w BIP aMuz, na stronach podmiotowych Akademii, ministra oraz ministra nadzorującego Uczelnię w terminie 30 dni odpowiednio przed konkursem i po jego zakończeniu.
6. Zatrudnienie pracownika niebędącego nauczycielem akademickim następuje na podstawie umowy o pracę. Umowę o pracę, na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej, w której pracownik ma być zatrudniony, zawiera Rektor.
7. Kierownik jednostki organizacyjnej, w której pracownik jest zatrudniony, określa zakres jego obowiązków oraz podległość służbową. Każdy pracownik Akademii posiada sformułowany na piśmie zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, przyjęty potwierdzonym podpisem pracownika.

§ 6

1. Praca nauczyciela akademickiego w Akademii podlega ocenie. Szczegółowe regulacje dotyczące oceny pracy nauczyciela akademickiego jak i szczegółowe wymagania dotyczące jego awansu zawodowego zawierają przepisy zewnętrzne, oraz regulacje wewnętrzne Akademii tj. Statut, Regulamin okresowej oceny nauczycieli akademickich aMuz.
2. Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi podlegają ocenie okresowej przeprowadzanej zgodnie z Regulaminem okresowej oceny pracowników aMuz niebędących nauczycielami akademickimi.

§ 7

Strukturę organizacyjną Uczelni określa Regulamin organizacyjny Akademii.

## Cele i zarządzanie ryzykiem

### §8

Akademia posiada zdefiniowaną misję ujętą w Uchwale Senatu wprowadzającą „Misję, wizję, wartości i strategię rozwoju Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku (aMuz) na lata 2025-2030”.

### §9

1. W Akademii wprowadzono Strategię rozwoju aMuz, w której określono długoterminowe cele strategiczne Akademii.
2. Podstawowym dokumentem planistycznym, który w co najmniej rocznej perspektywie określania cele i zadania Akademii jest Plan działalności aMuz, którego integralną częścią jest Plan zadań do planu działalności aMuz.
3. Koordynatorzy obszarów strategicznych wskazani w Strategii rozwoju aMuz odpowiadają za przygotowanie częściowych Planów działalności aMuz i Planów zadań do planów działalności aMuz. W proces przygotowywania Planów działalności aMuz i Planów zadań do planu działalności aMuz zaangażowani są Dziekani oraz inne osoby wskazane przez koordynatorów obszarów strategicznych.
4. Na podstawie częściowych Planów działalności aMuz i Planów zadań do planów działalności aMuz tworzony jest zbiorczy Plan działalności aMuz i Plan zadań do planów działalności aMuz na dany rok, który uchwała Senat Akademii.
5. W Planie działalności aMuz określone są: najważniejsze cele do realizacji w danym roku w odniesieniu do Strategii rozwoju aMuz, mierniki określające stopień realizacji celu ze wskazaniem planowanej wartości do osiągnięcia na koniec roku którego dotyczy plan, najważniejsze zadania służące realizacji celu.
6. Plan działalności aMuz opracowywany jest na wzorze wprowadzonym *Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania*. Wzór dokumentu stanowi Załącznik nr 1 do Regulaminu.
7. W Planie zadań do planu działalności aMuz wskazywane są: zadania służące realizacji celów, sposoby ich wykonania, terminy wykonania, osoby odpowiedzialne bezpośrednio za wykonanie zadań oraz osoby sprawujące nadzór. Wzór dokumentu stanowi Załącznik nr 2 do Regulaminu.

### §10

1. Raz w roku dokonywana jest ocena realizacji przyjętych planów działalności, poprzez przygotowanie Sprawozdania z wykonania planu działalności aMuz.
2. Koordynatorzy obszarów strategicznych wskazani w Strategii rozwoju aMuz odpowiadają za przygotowanie częściowych Sprawozdań z wykonania planu działalności aMuz. W proces przygotowywania Sprawozdań z wykonania planu

działalności aMuz zaangażowani są Dziekani oraz inne osoby wskazane przez koordynatorów obszarów strategicznych.

3. Na podstawie częściowych Sprawozdań z wykonania planu działalności aMuz opracowywane jest zbiorcze Sprawozdanie z wykonania planu działalności aMuz za dany rok, który uchwała Senat Akademii.
4. Sprawozdanie z wykonania planu działalności aMuz podsumowuje realizację najważniejszych celów przyjętych w roku sprawozdawczym. Oceniany jest stopień realizacji celów poprzez porównanie planowanych wartości mierników do osiągnięcia z wartościami mierników osiągniętymi na koniec roku. Dokument przedstawia również najważniejsze podjęte zadania służące realizacji celów.
5. W części B Sprawozdania z wykonania planu działalności aMuz wskazywane są najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na niezrealizowanie celów, przyczyny wystąpienia istotnych różnic w planowanych i osiągniętych wartościach mierników oraz podjęte innych niż planowane zadania służące realizacji celów.
6. Sprawozdanie z wykonania planu działalności aMuz opracowywane jest na wzorze wprowadzonym *Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania*. Wzór dokumentu stanowi Załącznik nr 3 do Regulaminu.

#### §11

1. Ryzyko należy rozumieć, jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, zaniechania lub działania, które mogą mieć negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez:
  - 1) identyfikację ryzyka,
  - 2) monitorowanie realizacji zadań,
  - 3) analizę ryzyka i podejmowanie działań zaradczych.
3. W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się ustalenia audytu wewnętrznego i zewnętrznego, wyniki ocen i kontroli.
4. W Akademii nie rzadziej niż raz w roku dokonywana jest identyfikacja ryzyka, która polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom w odniesieniu do celów ustalonych w trybie określonym w § 9 Regulaminu.
5. O terminie przeprowadzenia identyfikacji ryzyka decyduje Rektor.
6. Identyfikacji ryzyka dokonują koordynatorzy obszarów strategicznych wskazani w Strategii rozwoju aMuz. W procesie identyfikacji ryzyka mogą uczestniczyć Dziekani oraz inne osoby wskazane przez koordynatorów obszarów strategicznych.
7. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka. O przeprowadzeniu ponownej identyfikacji ryzyka decyduje Rektor.

8. Opis metody identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i przeciwdziałania ryzyku przyjętej w Akademii stanowi Załącznik nr 4 do Regulaminu.
9. Wyniki analizy ryzyka dokumentowane są w rejestrze ryzyk, który stanowi Załącznik nr 5 do Regulaminu. Rejestr ryzyk zawiera informacje o zidentyfikowanych ryzykach, ocenę ryzyk, właścicieli ryzyk, reakcje wobec ryzyk, planowane mechanizmy kontroli.
10. W stosunku do każdego istotnego ryzyka określany jest rodzaj reakcji jaką należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Reakcje na ryzyko i działania zarządcze omówiono w Załączniku nr 4 do Regulaminu.

## § 12

1. Koordynatorzy obszarów strategicznych na podstawie wyników analizy ryzyka i przewidywanych skutków wystąpienia ryzyka określają rodzaj możliwych reakcji na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).
2. Koordynatorzy obszarów strategicznych określają działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Opisy działań w reakcji na ryzyko wpisywane są w Rejestrze ryzyk, stanowiącym Załącznik nr 5 do Regulaminu.
3. Odpowiedzialność za realizację działań mających na celu zmniejszenie ryzyka do akceptowanego poziomu ponoszą osoby wskazane w Rejestrze ryzyk.
4. Rektor współpracuje z koordynatorami obszarów strategicznych w zakresie planowania i wdrażania działań służących redukcji ryzyka i nadzoruje ich wdrożenie

## **Mechanizmy kontroli zarządczej**

### § 13

1. System kontroli zarządczej w Akademii jest dokumentowany.
2. Na mechanizmy kontroli wprowadzone w Akademii składają się regulacje wewnętrzne m.in. uchwały, zarządzenia, regulaminy, procedury i zasady przy pomocy, których zapewnia się realizację zadań eliminując lub redukując skutki zidentyfikowanych ryzyk.
3. Na zapewnienie ciągłości działalności Akademii składają się procedury związane z funkcjonowaniem w sytuacjach kryzysowych, system pracy zdalnej, system alarmowania na wypadek sytuacji nieprzewidzianych.
4. Ciągłość działalności w Akademii i komórkach organizacyjnych aMuz jest utrzymywana w szczególności poprzez właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, logistycznymi i finansowymi oraz funkcjonowanie systemów informatycznych.
5. Wprowadzono odpowiednie środki ograniczenia dostępu do zasobów informatycznych (do sieci, komputerów, serwerów, baz danych, oprogramowania systemowego, aplikacji, itp.), które obejmują zabezpieczenia fizyczne

odpowiednich pomieszczeń (np. serwerownie), jak również zabezpieczenia sprzętowe, systemowe, programowe.

6. W Akademii wprowadzono dokumentację opisującą sposób przetwarzania danych osobowych oraz zastosowane środki techniczne i organizacyjne zapewniające ochronę przetwarzanych danych (polityka bezpieczeństwa, instrukcja zarządzania systemem informatycznym służących do przetwarzania danych osobowych, zasady przetwarzania danych osobowych aMuz).

#### § 14

1. W Akademii funkcjonują mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych zapewniające:
  - a. rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - b. zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
  - c. podział kluczowych obowiązków,
  - d. weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
2. Kontrolę finansową sprawuje Rektor lub pracownicy, którzy przejęli obowiązki w zakresie gospodarki finansowej na podstawie art. 53 ust. 2 ustawy o finansach publicznych.
3. Kontrola finansowa, jako część systemu kontroli zarządczej, obejmuje:
  - a. zapewnienie przestrzegania procedur kontroli oraz przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
  - b. badanie i porównywanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, pobierania i gromadzenia środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych,
  - c. prowadzenie gospodarki finansowej Akademii zgodnie z obowiązującymi przepisami.
4. Merytoryczne kwestie z zakresu obiegu dokumentów oraz gospodarki finansowej regulowane są odpowiednimi przepisami wewnętrznymi.
5. Jednolity sposób tworzenia, ewidencjonowania i przechowywania oraz ochrony przed uszkodzeniem bądź utraty dokumentów określono w regulacjach wewnętrznych Akademii: Instrukcji kancelaryjnej, Instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwum zakładowego aMuz, JRWA.

#### **Informacja i komunikacja**

#### § 15

1. Celem wdrożonego w Akademii systemu komunikacji jest zapewnienie efektywnych mechanizmów przekazywania ważnych informacji w obrębie

struktury organizacyjnej jednostki, zarówno między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, wewnątrz komórek, jak i pomiędzy kierownikami jednostek organizacyjnych aMuz a pracownikami.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych aMuz oraz pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich zadań i obowiązków.
3. Władze Akademii zapewniają studentom dostęp do istotnych informacji organizacyjnych, dydaktycznych i administracyjnych poprzez oficjalne kanały komunikacji.
4. Informacje przekazywane są w sposób terminowy, zrozumiały i dostosowany do potrzeb studentów i pracowników.
5. Formy komunikacji wewnętrznej obejmują:
  - a. posiedzenia Senatu i Rady Akademii, spotkania w ramach kolegiów i inne spotkania kierowane dla władz Akademii,
  - b. spotkania kierowników komórek organizacyjnych aMuz z pracownikami jednostek (cykliczne lub doraźne),
  - c. komunikaty elektroniczne (mailing wewnętrzny, ogłoszenia w systemie dziekanatowym),
  - d. publikowanie informacji na stronie internetowej Akademii i w Biuletynie Informacji Publicznej aMuz (BIP aMuz), m.in. uchwał, zarządzeń, regulaminów, procedur i bieżących informacji,
  - e. tablice informacyjne w budynkach uczelni, dostępne dla pracowników i studentów,
  - f. możliwość zgłaszania uwag i potrzeb informacyjnych przez pracowników i studentów.
6. Komunikacja zewnętrzna Akademii dotyczy przekazywania informacji do interesariuszy spoza uczelni – w tym kandydatów na studia, absolwentów, instytucji publicznych, mediów, partnerów zagranicznych i społeczności lokalnej.
7. Zasady komunikacji zewnętrznej:
  - a. informacje są przekazywane w sposób spójny, zrozumiały i zgodny z oficjalnym stanowiskiem uczelni,
  - b. za kontakty z mediami i instytucjami odpowiadają wyznaczeni pracownicy,
  - c. komunikacja odbywa się m.in. poprzez:
    - stronę internetową Akademii i Biuletyn Informacji Publicznej aMuz (BIP aMuz),
    - profile w mediach społecznościowych prowadzonych zgodnie z wytycznymi uczelni,
    - informacje prasowe, raporty, komunikaty i zaproszenia kierowane do mediów, instytucji i społeczności,

- udział przedstawicieli uczelni w wydarzeniach publicznych i partnerskich.

### **Monitorowanie i ocena**

#### **§ 16**

1. Monitoring to proces oceny działania systemu w określonym czasie.
2. Dodatkowym elementem monitorowania systemu kontroli zarządczej aMuz jest coroczne monitorowanie realizacji celów i zadań aMuz oraz zarządzania ryzykiem w odniesieniu do rocznych dokumentów planistycznych Akademii: Planu działalności aMuz i Planu zadań do planu działalności aMuz.
3. Ocena stopnia wykonania celów przyjętych do realizacji w roku sprawozdawczym przeprowadzana jest raz w roku w trybie określonym w § 10 Regulaminu.
4. Rektor w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów.
5. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej zobowiązani są także prorektorzy, dziekani oraz inni pracownicy pełniący funkcje kierownicze.
6. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawnienia systemu kontroli zarządczej, w szczególności w zakresie:
  - a. wykrytych nieprawidłowości i nadużyć,
  - b. skarg pracowników i innych osób,
  - c. innych istotnych różnic i odchyłeń od działalności planowej.
7. Rektor podejmuje środki zaradcze wobec wszelkich zaobserwowanych problemów w funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności poprzez zmianę i aktualizację funkcjonujących w Akademii procedur i regulaminów.

#### **§ 17**

1. Co najmniej raz w roku, w terminach ustalonych przez Rektora przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej.
2. Samooceny dokonuje Rektor.
3. W ramach kontroli zarządczej Rektor dokonuje corocznej oceny stopnia realizacji założonych celów Inwestycji finansowany lub dofinansowanych z budżetu państwa, o których mowa w Art. 133a Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U.2023.0.1270 t.j.).

#### **§ 18**

1. Wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli są elementami oceny stanu kontroli zarządczej w Akademii.

2. Ocena stanu kontroli zarządczej stanowi podstawę do oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, sporządzanego przez Rektora Akademii za poprzedni rok.
3. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej sporządza się według wzoru stanowiącego załącznik do rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U. z 2010 r. Nr 238, poz. 1581).

Spis załączników:

Załącznik nr 1 do Regulaminu kontroli zarządczej aMuz – Plan działalności Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku (wzór).

Załącznik nr 2 do Regulaminu kontroli zarządczej aMuz – Plan zadań do planu działalności Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku (wzór).

Załącznik nr 3 do Regulaminu kontroli zarządczej aMuz – Sprawozdanie z wykonania planu działalności Akademii Muzycznej im. Stanisława Moniuszki w Gdańsku (wzór).

Załącznik nr 4 do Regulaminu kontroli zarządczej aMuz – Opis metody identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i przeciwdziałania ryzyku.

Załącznik nr 5 do Regulaminu kontroli zarządczej aMuz – Rejestr ryzyk (wzór).

**PLAN DZIAŁALNOŚCI**  
**AKADEMII MUZYCZNEJ IM. STANISŁAWA MONIUSZKI W GDAŃSKU (aMuz) NA ROK .....**

**CZĘŚĆ A: Najważniejsze cele do realizacji w roku ....**

[w odniesieniu do dokumentu o charakterze strategicznym: .....]

**Cel strategiczny:** .....

**Koordinator:** .....

Lp.	Cel operacyjny	Mierniki określające stopień realizacji celu		Najważniejsze zadania służące realizacji celu
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan	
1	2	3	4	5
1.1.				
1.2.				
(...)				

**PLAN ZADAŃ DO PLANU DZIAŁALNOŚCI  
AKADEMII MUZYCZNEJ IM. STANISŁAWA MONIUSZKI W GDAŃSKU (aMuz) NA ROK .....**

**Cel strategiczny:** .....

**Koordynator:** .....

Nazwa jednostki/ dane osoby opracowującej dokument (Wydział/ Jednostka organizacyjna aMuz/ Stanowisko):  
.....

<b>Lp.</b>	<b>Cel operacyjny</b>	<b>Sposób wykonania celu operacyjnego</b>	<b>Osoba odpowiedzialna za wykonanie</b>	<b>Termin wykonania</b>	<b>Sprawujący nadzór</b>
1	2	3	4	5	6
1.1.					
1.2					
(...)					

**SPRAWOZDANIE Z WYKONANIA PLANU DZIAŁALNOŚCI  
AKADEMII MUZYCZNEJ IM. STANISŁAWA MONIUSZKI W GDAŃSKU (aMuz) NA ROK .....**

**CZĘŚĆ A: Realizacja najważniejszych celów w roku .....**

(w tej części sprawozdania należy wymienić cele wskazane w części A planu na rok, którego dotyczy sprawozdanie)

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu			Najważniejsze planowane zadania służące realizacji celu4)	Najważniejsze podjęte zadania służące realizacji celu
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Osiągnięta wartość na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie		
1	2	3	4	5	6	7
1.1.						
1.2.						
(...)						

**CZĘŚĆ B: Informacja dotycząca realizacji celów objętych planem działalności na rok .....**

(należy krótko opisać najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na niezrealizowanie celów, wystąpienie istotnych różnic w planowanych i osiągniętych wartościach mierników lub podjęcie innych niż planowane zadań służących realizacji celów)

### Opis metody identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i przeciwdziałania ryzyku

Celem niniejszej instrukcji jest przedstawienie metody identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i przeciwdziałania ryzyku stosowanej w Akademii. Metoda ta służy do identyfikacji, analizy oraz określania sposobów reagowania na ryzyka, które mogą wpływać na realizację celów strategicznych i celów operacyjnych wskazanych w Planie działalności aMuz.

Wyniki przeprowadzonego procesu zarządzania ryzykiem powinny być odpowiednio udokumentowane w Rejestrze Ryzyk (Załącznik nr 5 do Regulaminu). Instrukcja zawiera szczegółowe objaśnienia dotyczące sposobu uzupełnienia rejestru.

**W kolumnie 2 tabeli** – określono dla każdego celu strategicznego cele operacyjne wynikające ze Strategii rozwoju aMuz na lata 2025-2030.

**W kolumnie 3 tabeli** – należy wskazać ewentualne ryzyka jakie mogą zagrażać realizacji celów operacyjnych i zadań, a w konsekwencji nieosiągnięcia celu strategicznego i planowanej wartości mierników na koniec roku.

Proszę o wpisywanie istotnych ryzyk zagrażających realizacji celów operacyjnych i zadań. W przypadku braku istotnych ryzyk wiersz może pozostać niewypełniony.

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładowymi ryzykami. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyk.

#### Ryzyko finansowe:

Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów np. brak środków finansowych na realizację wszystkich zadań.
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 zlecenia 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.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.

#### Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich:

Personel	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników np. długotrwałe absencje studentów i pedagogów wynikające z kłopotów zdrowotnych.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.

### Ryzyko działalności

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 Uczelni np. ryzyko negatywnych opinii o działalności mogących mieć wpływ na brak zainteresowania studium na kierunkach prowadzonych w aMuz, brak zainteresowania ze strony potencjalnych wykwalifikowanych pracowników kadry dydaktycznej do pracy w aMuz.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Akademii systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobowych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych.
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności

### Ryzyko zewnętrzne:

Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. inflacja, kursy walut, sytuacja społeczno-polityczna w kraju, która ma wpływ na rozwój kultury i sztuki.
Środowiska prawnego	Związane ze zmianami prawa i niejednorodnym orzecznictwem np. niespójne zmiany zewnętrznych przepisów, zmiany przepisów ustawowych.
Kataklizmy, pandemie, konflikty zbrojne	Związane z konfliktami zbrojnymi na świecie np. możliwe wystąpienie pogorszenie sytuacji politycznej (międzynarodowej), sytuacja epidemiologiczna w kraju i na świecie związana z COVID-19, kataklizmy.

**W kolumnie 4 tabeli** – należy podać kategorię ryzyka, do której przynależy zidentyfikowane ryzyko tj.: ryzyko finansowe, ryzyko dotyczące zasobów ludzkich, ryzyko działalności, ryzyko zewnętrzne.

**W kolumnie 5 i 6 tabeli** – należy przeprowadzić ocenę ryzyka (prawdopodobieństwa i skutku) poprzez wybranie odpowiedniej wartości (1, 2, 3 lub 4) w czterostopniowej skali.

Skala oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Wysokie (4 pkt)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie (3 pkt)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie (2 pkt)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku.
Nieznaczące (1 pkt)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku.

Skala oceny skutków wystąpienia ryzyka:

Wysoki (4 pkt)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na niekorzystny wizerunek Uczelni. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni (3 pkt)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów oraz znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek Uczelni. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może wiązać się trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje umiarkowaną stratę finansową.
Niski (2 pkt)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę posiadanych zasobów, może mieć negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek Uczelni. Zdarzenie objęte ryzykiem może powodować niewielką stratę finansową.
Nieznaczący (1 pkt)	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Uczelni. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

**Kolumny 7 i 8** - uzupełniane są automatycznie. Wynikiem iloczynu oceny prawdopodobieństwa i oceny skutku wystąpienia ryzyka ( $P \times S$ ) jest poziom ryzyka, który określa się następująco:

Ocena ryzyka	Iloczyn $P \times S$
Poziom ryzyka	Jeżeli iloczyn $P \times S$ wynosi od 1 pkt do 5 pkt to ryzyko <b>niskie</b> Jeżeli iloczyn $P \times S$ wynosi od 6 pkt do 8 pkt to ryzyko <b>średnie</b> Jeżeli iloczyn $P \times S$ wynosi od 9 pkt do 16 pkt to ryzyko <b>wysokie</b>

P=4	4	8	12	16
P=3	3	6	9	12
P=2	2	4	6	8
P=1	1	2	3	4
Prawdopodobieństwo/ Skutek	S=1	S=2	S=3	S=4

**W kolumnie nr 9 tabeli** – należy zastanowić się czy poziom ryzyka wynikający z oceny ryzyka jest dla jednostki akceptowalny (A). Jeżeli nie, wówczas proszę wybrać i podać planowane metody reakcji na ryzyko – poprzez wpisanie odpowiednio litery T, P, D lub W.

**Akceptacja (A)** – oznacza, że jednostka akceptuje poziom ryzyka i jest w stanie ponieść wszystkie skutki i konsekwencje danego ryzyka w przypadku jego materializacji (wystąpienia).

W aMuz akceptowalny poziom ryzyka stanowi ryzyko niskie (wynik w kolumnie nr 8 = „niskie”).

Objaśnienie pozostałych oznaczeń:

Rodzaj reakcji na ryzyko:	Tolerowanie (T)	Przeniesienie (P)	Działanie (D)	Wycofanie się (W)
Opis:	Brak działań wpływających na ryzyko.	Przeniesienie części lub całego ryzyka innej stronie/ podmiotowi/ jednostce.	Podejmowanie działań ograniczających ryzyko do akceptowanego poziomu.	Odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem.
Przykład:	Nie są podejmowane żadne działania, np. z powodu kosztów przewyższających spodziewane korzyści.	Zakup polisy ubezpieczeniowej, zlecenie czynności na zewnątrz.	Wszelkie mechanizmy kontroli stosowane w jednostce w codziennym jej funkcjonowaniu, np. podział obowiązków.	Rezygnacja z projektu.

**W kolumnie 10 tabeli** – należy opisać działania mające na celu zmniejszenie danego ryzyka do akceptowanego poziomu (dotyczy ryzyka średniego i wysokiego).

**W kolumnie 11 tabeli** – należy wskazać imiennie osobę odpowiedzialną za wdrożenie reakcji na ryzyko.

**W kolumnie 12 tabeli** – proszę wskazać imiennie osobę odpowiedzialną za zarządzanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów związanych z danym ryzykiem.

### Rejestr ryzyk

Lp.	Cel operacyjny	Czynnik Ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka w skali 1 – 4	Skutek (oddziaływanie) ryzyka w skali 1 – 4	Wskaźnik Istotność ryzyka (5x6)	Poziom ryzyka	Akceptacja poziomu ryzyka lub wybór reakcji na ryzyko	Opis działań redukujących ryzyko	Właściciel reakcji na ryzyko	Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cel strategiczny: .....											
1.											
2											
...											