

Procedura zarządzania ryzykiem w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Elblągu

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania ryzyk zagrażających realizacji celów Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Elblągu w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

§ 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

1. **analiza ryzyka** – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
2. **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
2. **oddziaływanie ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
3. **prawdopodobieństwo** – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
4. **proces** – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy,
5. **rejestr ryzyka** – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
6. **ryzyko** – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów i zadań,
7. **ryzyko nieodłączne** – ryzyko jakie występuje w sytuacji, gdy nie działają żadne mechanizmy kontrolne,
8. **ryzyko operacyjne** – ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu,
9. **ryzyko rezydualne** – ryzyko występujące przy istnieniu mechanizmów kontrolnych (netto po obniżeniu prawdopodobieństwa),
10. **system kontroli zarządczej** – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez kierownictwo, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,
11. **ocena ryzyka** – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
12. **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, który zarządza,
13. **zarządzanie ryzykiem** – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

Cele zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Elblągu ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu jest w szczególności:
 - 1) poprawa jakości świadczenia usług i wykorzystanie dostępnych możliwości,
 - 2) efektywne zarządzanie poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - 3) świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji związanych z jego ograniczeniem,
 - 4) efektywne wykorzystanie zasobów Uczelni oraz zapobieganie stratom finansowym,
 - 5) skuteczne zarządzanie projektami, w tym ograniczenie ryzyka niepowodzenia projektów,
 - 6) dostosowanie do wymogów prawnych,
 - 7) ograniczenie ryzyka utraty szans,
 - 8) zapobieganie ryzyku opóźnień technologicznych, w tym w sferze infrastruktury informatycznej,
 - 9) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
 - 10) ograniczenie nieetycznych zachowań.

§ 3

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej oraz wytyczne dla wszystkich pracowników.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem

§ 4

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich jednostek organizacyjnych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu oraz dotyczy wszystkich pracowników zatrudnionych w Uczelni.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach:
 - 1) strategicznym,
 - 2) operacyjnym,
 - 3) projektu.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych Uczelni.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi stały element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

§ 5

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Rektor poprzez:
 - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
 - 2) zdefiniowanie działań priorytetowych,
 - 3) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - 4) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
 - 5) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
 - 6) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są Prorektorzy, Kanclerz i Kwestor oraz osoby zarządzające odpowiedzialne za poszczególne procesy.
3. Odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym Rektor może przypisać właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach.

§ 6

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiada osoba zarządzająca poprzez:
 - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności (procesów),
 - 2) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
 - 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
 - 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz ich analizę,
 - 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Osoba zarządzająca może, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

§ 7

Za zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu odpowiada Kierownik projektu realizujący projekt, poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyka właściwego dla projektu,
- 2) ocenę istotności ryzyka w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
- 3) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- 4) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

Identyfikacja i analiza ryzyka

§ 8

1. Identyfikacja i analiza ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz na poziomie projektu.

2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
 - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Uczelni lub jej jednostki organizacyjnej,
 - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - 3) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym,
 - 5) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
 - 6) monitorowanie i składanie informacji dotyczących prowadzonych działań.

§ 9

Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych Uczelni.

§ 10

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów realizowanych w jednostkach organizacyjnych wskazanych w regulaminie organizacyjnym.
2. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka.
3. Zgłoszone przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów.

§ 11

Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania i trwania projektu.

§ 12

Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka stanowią załącznik nr 1 do Procedury zarządzania ryzykiem.

§ 13

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie założonych celów przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Elblągu.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie jednostki organizacyjnej bądź Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo (graniczące z niemożliwością), a 5 bardzo duże prawdopodobieństwo (graniczące z pewnością). Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 2 do Procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ocena oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie) a 5 bardzo dużą istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 3 do Procedury zarządzania ryzykiem.
5. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe, jak

- i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
6. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn punktowej oceny prawdopodobieństwa i punktowej oceny oddziaływania.
 7. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.
 8. Analiza ryzyka na poziomie projektu polega na przypisaniu, bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku wartości punktowej, o której mowa w ust 3 i 4.

Zarządzanie ryzykiem

§ 14

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

§ 15

1. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Rektor akceptuje nadane priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
2. Na poziomie operacyjnym osoba zarządzająca wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
3. Na poziomie projektu Kierownik projektu podejmuje decyzje o nadaniu priorytetów poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje działania zapobiegawcze.

§ 16

1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy nie istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację,
 - 3) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych),
 - 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

§ 17

Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:

- 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
- 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć w wyniku działań zaradczych,
- 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
- 4) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe,

- 5) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 18

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez prowadzenie Rejestru ryzyka, według wzoru stanowiącego załącznik nr 4 do Procedury zarządzania ryzykiem.

§ 19

1. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Koordynatora ds. kontroli zarządczej.
2. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym dokumentowane jest przez osoby zarządzające lub upoważnionych przez nie pracowników.

§ 20

Za dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest Kierownik projektu.

Monitorowanie ryzyka

§ 21

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
4. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem odbywa się raz na rok poprzez odpowiednią aktualizację Rejestru ryzyka.
5. Wyniki analizy ryzyka – rejestry ryzyka, osoby zarządzające zobowiązani są przekazywać Rektorowi w terminie do 31 grudnia każdego roku.