

Procedury zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie

Spis treści:

1. Cel i zakres zarządzania ryzykiem
2. Wykaz pojęć
3. Role i zadania uczestników procesu zarządzania ryzykiem
4. Realizacja procesu zarządzania ryzykiem
 - 4a. Identyfikacja ryzyka
 - 4b. Punktowa ocena ryzyka
 - 4c. Analiza ryzyka
 - 4d. Reakcja na ryzyko
5. Monitoring i aktualizacja zidentyfikowanych ryzyk
6. Sprawozdawczość realizacji zadań operacyjnych, osiągniętych mierników z uwzględnieniem zidentyfikowanych ryzyk

1. Cel i zakres zarządzania ryzykiem

- 1) Zarządzanie ryzykiem stanowi jeden z elementów kontroli zarządczej. To ogół działań podejmowanych w zakresie identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka, analizy ryzyka i reakcji na ryzyko w celu wyeliminowania lub zmniejszenia poziomu ryzyka, niepowodzenia w osiągnięciu celu lub w realizacji zdania.
- 2) Zarządzanie ryzykiem w Uniwersytecie dokonywane jest na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym.
- 3) Poziom strategiczny odnosi się do celów długookresowych i kierunków działań Uniwersytetu.
- 4) Poziom operacyjny dotyczy bieżących zadań operacyjnych realizowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych Uniwersytetu.
- 5) Zarządzanie ryzykiem jest stałym elementem w procesie zarządzania Uniwersytetem.
- 6) W procesie zarządzania ryzykiem uczestniczą wszyscy pracownicy Uniwersytetu.

2. Wykaz pojęć

- 1) **wartość ryzyka** – wycena ryzyka obliczona jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka w jednostce i jego skutku dla jednostki;
- 2) **właściciel ryzyka** – osoba wskazana przez Rektora, nadzorująca realizację danego celu i działania określonego w Strategii UWM, odpowiedzialna za skuteczne zarządzanie danym ryzykiem, w tym za utrzymanie go na akceptowalnym poziomie, posiadająca uprawnienia do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru działalności, którym zarządza;
- 3) **współwłaściciel ryzyka** – osoba wskazana przez Rektora, odpowiedzialna za realizację danego celu i działania określonego w Strategii UWM na poziomie operacyjnym jednostki;
- 4) **mechanizmy kontrolne** - czynności lub działania, a także procedury, instrukcje i zasady służące zapewnieniu, że cele Uniwersytetu zostaną osiągnięte, a działania

i zadania z nimi związane zostaną wykonane. Mechanizmy kontrolne służą ograniczeniu wystąpienia ryzyka, nieosiągnięcia celów i niewykonania zadań, a także zmniejszają jego negatywne skutki;

- 5) **istniejące mechanizmy kontroli** – podjęte czynności, działania, a także wprowadzone procedury, instrukcje i zasady w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 6) **planowane działania kontrolne** – wszelkie działania, które zostaną podjęte w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka mające na celu ograniczenie jego wystąpienia w jednostce;
- 7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – miara możliwości materializacji ryzyka;
- 8) **reakcja na ryzyko** – ustalony sposób postępowania z ryzykiem w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia i sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego;
- 9) **skutek ryzyka** – efekt materializacji ryzyka dla jednostki z zaznaczeniem siły jego oddziaływania na Uniwersytet;
- 10) **zbiorczy rejestr ryzyk UWM**- rejestr zawierający ryzyka kluczowe dla działalności Uniwersytetu;

3. Role i zadania uczestników procesu zarządzania ryzykiem

- 1) Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Rektor poprzez:
 - a) kształtowanie i wdrażanie zasad zarządzania ryzykiem,
 - b) nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem,
 - c) identyfikację i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - d) określenie poziomu akceptowalnego ryzyka,
 - e) ogłaszanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem,
 - f) wyznaczanie właścicieli i współwłaścicieli ryzyka,
 - g) zatwierdzanie zbiorczego rejestru ryzyk.
- 2) Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiadają prorektorzy, dziekani, dyrektorzy Filii/Szkoły Zdrowia Publicznego, Kanclerz, Kwestor oraz kierownicy jednostek wskazanych przez Rektora, kierujący realizacją zadań operacyjnych w ramach wykonywanych obowiązków (współwłaściciele ryzyka). Osoby te corocznie:
 - a) określają zadania operacyjne w odniesieniu do celów etapowych wskazanych w Strategii UWM, które będą realizowane w danym roku na poziomie operacyjnym,
 - b) wskazują mierniki służące ocenie tych zadań oraz ich wartość docelową,
 - c) identyfikują i dokumentują ryzyka, które zagrażają realizacji celów,
 - d) oceniają ryzyko w odniesieniu do realizowanych zadań operacyjnych i związanych z tym celów ujętych w Strategii UWM biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i jego skutek dla jednostki,
 - e) monitorują poziom zidentyfikowanych ryzyk,
 - f) wskazują i dokonują przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności oraz wszelkich odstępstw od obowiązujących procedur,
 - g) opracowują działania zaradcze w zakresie swojego obszaru działalności oraz zgłaszają bezpośredniemu przełożonemu pisemne propozycje rozwiązań, które przyczynią się do ograniczenia wystąpienia ryzyka lub sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego.
- 3) Wszyscy pracownicy Uniwersytetu w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:
 - a) zapoznania się z ryzykami ujętymi w zbiorczym rejestrze ryzyk UWM i monitorowania ich poziomu w zakresie, w jakim dotyczą one obszaru działań danego pracownika,

- b) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka,
 - c) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do negatywnych skutków w działalności Uniwersytetu, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zidentyfikowanych w zbiorczym rejestrze ryzyk UWM,
 - d) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację celów, działań i zadań Uniwersytetu lub mogących naruszyć jego wizerunek.
- 4) Osoby sprawujące nadzór nad realizacją poszczególnych celów i działań ujętych w Strategii UWM (właściciele ryzyk):
- a) weryfikują zidentyfikowane i ocenione ryzyka dokonane przez osoby kierujące realizacją zadań operacyjnych na poziomie jednostek,
 - b) zatwierdzają zidentyfikowane i ocenione ryzyka,
 - c) identyfikują i oceniają ryzyka w odniesieniu do nadzorowanych celów i działań, które dotyczą poziomu całego Uniwersytetu,
 - d) wskazują i dokonują przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności oraz wszelkich odstępstw od obowiązujących procedur w odniesieniu do nadzorowanych celów i działań, które dotyczą poziomu całego Uniwersytetu,
 - e) wskazują planowane mechanizmy kontrolne w odniesieniu do nadzorowanych celów i działań dotyczących poziomu całego Uniwersytetu, które przyczynią się do ograniczenia wystąpienia ryzyka lub sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego.
- 5) Koordynator kontroli zarządczej koordynuje i monitoruje cały proces zarządzania ryzykiem, w tym wszystkie zadania związane z tym procesem w Uniwersytecie.

4. Realizacja procesu zarządzania ryzykiem

4a. Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja ryzyka to wskazanie zdarzenia, działania lub braku działania, które może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów i działań w jednostce oraz zadań operacyjnych z tym związanych.

- 1) W ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie dokonywana jest identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i działań określonych w Strategii UWM;
- 2) Identyfikacji ryzyk dokonują oddolnie z poziomu reprezentowanej jednostki:
 - a) dziekani,
 - b) Dyrektor Filii w Elku,
 - c) Dyrektor Szkoły Zdrowia Publicznego,
 - d) Dyrektor Szkoły Doktorskiej,
 - e) Kanclerz,
 - f) Kwestor,
 - g) kierownicy poszczególnych jednostek administracyjnych,
 w odniesieniu do celów i działań określonych w Strategii UWM;
- 3) Zidentyfikowane ryzyka są weryfikowane i zatwierdzane przez osoby sprawujące nadzór nad danymi celami etapowymi określonymi w Strategii UWM;
- 4) Identyfikacji ryzyk w odniesieniu do celów i działań, które dotyczą Uniwersytetu w ujęciu ogólnym dokonują osoby nadzorujące te cele i działania;

- 5) Każdy pracownik Uniwersytetu, który zidentyfikuje zdarzenie, mogące przyczynić się do wystąpienia ryzyka zobowiązany jest poinformować niezwłocznie o tym fakcie bezpośredniego przełożonego;
- 6) Narzędziem pomiarowym do identyfikacji ryzyka jest „Kwestionariusz identyfikacji i oceny ryzyka w UWM” stanowiący załącznik nr 1 do niniejszych Procedur;
- 7) „Kwestionariusz identyfikacji i oceny ryzyka w UWM” jest przekazywany corocznie **do dnia 31 stycznia przez Koordynatora kontroli zarządczej** w formie elektronicznej osobom nadzorującym i realizującym z poziomu jednostek organizacyjnych poszczególne cele i działania;
- 8) Właściciele i współwłaściciele ryzyka przy użyciu kwestionariusza identyfikacji i oceny ryzyka w UWM:
 - a) definiują zadania operacyjne, które będą przez nich realizowane w danym roku w odniesieniu do celów etapowych określonych w Strategii UWM,
 - b) wskazują mierniki służące ocenie tych zadań,
 - c) wskazują planowaną wartość docelową przyjętych mierników,
 - d) wskazują ryzyka, które zagrażają realizacji zadań operacyjnych;
- 9) Ryzyko należy określić w sposób opisowy;
- 10) Źródłem danych o ryzyku powinny być, między innymi:
 - a) informacje uzyskane od pracowników,
 - b) doniesienia prasowe,
 - c) zdarzenia mające miejsce w przeszłości,
 - d) inne informacje i zdarzenia wskazujące na możliwość zaistnienia ryzyka w Uniwersytecie;

4b. Punktowa ocena ryzyka

Ocena ryzyka polega na przypisaniu zidentyfikowanym ryzykom prawdopodobieństwa ich wystąpienia i określeniu skutku dla jednostki.

- 1) Dokonując oceny ryzyka właściciele i współwłaściciele ryzyka przypisują zidentyfikowanym ryzykom **prawdopodobieństwo** ich wystąpienia przyznając punkty od 1 do 5 zgodnie z przyjętą skalą ujętą w tabeli 1 - Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;

Tabela 1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Skala punktowa	Prawdopodobieństwo	Przesłanki wystąpienia ryzyka
1	Rzadkie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie wydarzy się w ciągu roku.
2	Mało prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wydarzy się, ale jest to mało prawdopodobne.
3	Średnie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wydarzy się w ciągu roku.
4	Prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wydarzy się więcej niż raz w ciągu roku.

5	Prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wydarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
---	--------------	--

- 2) Dokonując oceny ryzyka właściciele i współwłaściciele ryzyka określają **skutek** wystąpienia ryzyka dla Uniwersytetu przypisując punkty od 1 do 5 zgodnie z przyjętą skalą ujętą w tabeli 2 - Ocena skutku wystąpienia ryzyka;

Tabela 2. Ocena skutku wystąpienia ryzyka

Skala punktowa	Skutek	Opis skutku dla jednostki
1	Nieznaczny	1) Krótkotrwałe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, które nie wpłynie na wizerunek jednostki; 2) Skutki wystąpienia ryzyka można łatwo usunąć.
2	Mały	1) Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań powodujące przejściowe utrudnienia w realizacji celów; 2) Zauważalny wpływ na wizerunek jednostki; 3) Skutki wystąpienia ryzyka można usunąć.
3	Średni	1) Średnia strata posiadanych zasobów; 2) Negatywny wpływ na efektywność działania jednostki, jakość wykonywanych zadań oraz jej wizerunek; 3) Wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem może wiązać się z trudnym procesem przywracania stanu wyjściowego; 4) Mała strata finansowa.
4	Poważny	1) Poważna strata posiadanych zasobów; 2) Negatywny wpływ na efektywność działania jednostki, jakość wykonywanych zadań oraz jej wizerunek; 3) Wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się z trudnym procesem przywracania stanu wyjściowego; 4) Średnia strata finansowa.
5	Katastrofalny	1) Krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań lub osiągnięcie założonych celów; 2) Poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań;

		3) Długotrwały i trudny procesem przywracania stanu wyjściowego; 4) Niekorzystny wpływ na wizerunek jednostki; 5) Poważna strata finansowa.
--	--	---

- 3) Dokonując oceny ryzyka właściciele i współwłaściciele ryzyka obliczają wartość ryzyka biorąc pod uwagę przypisane prawdopodobieństwo i określony skutek dla jednostki według poniższego wzoru:

$$\text{Wartość ryzyka} = \text{Prawdopodobieństwo} \times \text{Skutek}$$

- 4) Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka jego właściciele i współwłaściciele wskazują istniejące mechanizmy kontrolne, które przyjęte są w Uniwersytecie, zgodnie z określonymi wytycznymi lub procedurami, a ich celem jest zabezpieczenie jednostki przed wystąpieniem ryzyka;
- 5) Istniejące mechanizmy kontrolne należy wziąć pod uwagę przy dokonywaniu oceny ryzyka;
- 6) Właściciele i współwłaściciele ryzyk wskazują w kwestionariuszu identyfikacji i oceny ryzyka wartość ryzyka i istniejące mechanizmy kontrolne, których zadaniem jest zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w jednostce;

4c. Analiza ryzyka

Analiza ryzyka polega na odniesieniu wartości poszczególnych ryzyk do wartości wskazanych na macierzy ryzyka będącej graficzną mapą ryzyk.

Do analizy ryzyka stosuje się dwuwymiarową macierz ryzyka (Rysunek 1) składającą się z dwóch zmiennych – prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego skutku dla jednostki;

Rysunek 1 Macierz ryzyka w Uniwersytecie

5	Prawdopodobieństwo	5	10	15	20	25
4		4	8	12	16	20
3		3	6	9	12	15
2		2	4	6	8	10
1		1	2	3	4	5
		Skutek				
		1	2	3	4	5

Ryzyko wysokie
 Ryzyko średnie
 Ryzyko niskie

- 1) Ryzyka, których wartość mieści się w przedziale od 1 do 4 określa się jako niskie;
- 2) Ryzyka, których wartość mieści się w przedziale od 5 do 12 określa się jako średnie;
- 3) Ryzyka, których wartość mieści się w przedziale od 15 do 25 określa się jako wysokie.

4d. Reakcja na ryzyko

- 1) Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka poddanego analizie właściciel lub współwłaściciel ryzyka wskazuje w kwestionariuszu identyfikacji i oceny ryzyka właściwą i optymalną jego zdaniem reakcję na to ryzyko;
- 2) Reakcja na ryzyko może przybrać jedną z poniższych form:
 - a) **Akceptacja ryzyka** – oznacza nie podejmowanie dodatkowych działań przeciwdziałających ryzyku ze względu na niskie ryzyko lub przewagę kosztów podjęcia działań nad korzyściami, które jednostka może osiągnąć. Wartość ryzyka przy tej reakcji kształtuje się na poziomie od 1 do 4;
 - b) **Monitoring ryzyka** – oznacza prowadzenie działań mających na celu monitorowanie skuteczności istniejących mechanizmów kontrolnych, nie ma konieczności prowadzenia działań, które prowadzą do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Wartość ryzyka przy tej reakcji kształtuje się na poziomie od 5 do 12;
 - c) **Redukcja ryzyka** – oznacza podjęcie działań, które pozwolą przesunąć ryzyko do poziomu akceptowalnego. Wartość ryzyka przy tej reakcji kształtuje się na poziomie od 15 do 25;
- 3) Właściciel lub współwłaściciel ryzyka może podjąć decyzje o:
 - a) przeniesieniu ryzyka na ubezpieczyciela, które polega na wykupieniu ubezpieczenia lub dokonaniu zapłaty stronie trzeciej by przejęła ryzyko w inny sposób;
 - b) wyeliminowaniu ryzyka co jest równoznaczne z wycofaniem się z ryzykownych działań;
- 4) W przypadku ryzyka wysokiego właściciele i współwłaściciele ryzyka wskazują planowane działania kontrolne, które należy podjąć w celu ograniczenia wystąpienia ryzyka w jednostce lub sprowadzenia ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- 5) Rektor ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka bez podejmowania działań naprawczych;
- 6) Wypełnione elektronicznie kwestionariusze identyfikacji i oceny ryzyka w UWM są przekazywane przez właścicieli i współwłaścicieli ryzyka Koordynatorowi kontroli zarządczej **do dnia 20 lutego każdego roku**.

5. Monitoring i aktualizacja zidentyfikowanych ryzyk

- 1) Koordynator kontroli zarządczej na podstawie otrzymanych informacji, zawartych w kwestionariuszach identyfikacji i oceny ryzyka w UWM opracowuje zbiorczy rejestr ryzyk UWM stanowiący załącznik nr 2 do niniejszych Procedur i przekazuje go **do dnia 15 marca każdego roku** Rektorowi;
- 2) Rektor w terminie **do 15 kwietnia każdego roku** zatwierdza zbiorczy rejestr ryzyk na dany rok,
- 3) Zidentyfikowane ryzyka są na bieżąco monitorowane i przeglądane przez ich właścicieli i współwłaścicieli w celu śledzenia czynników, które mogą zmienić wartość ryzyk;
- 4) Właściciele i współwłaściciele ryzyk przynajmniej raz w roku dokonują przeglądu ryzyk w celu wskazania:
 - a) czy dane ryzyko nadal występuje,
 - b) czy ocena ryzyka uległa zmianie,
 - c) czy wdrożone mechanizmy kontrolne są adekwatne i skuteczne,
 - d) czy pojawiło się nowe ryzyko,

i przekazują pisemną informację w tym zakresie wraz z uzasadnieniem i mechanizmami kontrolnymi koniecznymi do wdrożenia Koordynatorowi kontroli zarządczej **do dnia 30 września każdego roku**;

- 5) W przypadku stwierdzenia konieczności aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk przed dniem 30 września danego roku przekazują pisemną informację w tym zakresie na bieżąco wraz z uzasadnieniem i mechanizmami kontrolnymi koniecznymi do wdrożenia Koordynatorowi kontroli zarządczej;
- 6) Zgodnie z otrzymanymi informacjami Koordynator kontroli zarządczej dokonuje aktualizacji ryzyk w zbiorczym rejestrze ryzyk UWM,
- 7) Wszystkie działania związane z dokonaniem aktualizacji w rejestrze ryzyk UWM są na bieżąco przekazywane Rektorowi.

6. Sprawozdawczość z realizacji zadań operacyjnych, osiągniętych mierników z uwzględnieniem zidentyfikowanych ryzyk

- 1) Właściciele i współwłaściciele ryzyk **do dnia 15 lutego** każdego roku przekazują pisemną informację Koordynatorowi kontroli zarządczej w sprawie:
 - a) realizacji zadań operacyjnych i wartości osiągniętych mierników w roku poprzednim z uwzględnieniem zidentyfikowanych ryzyk,
 - b) przypadków zmaterializowania się istotnych i kluczowych dla funkcjonowania Uniwersytetu ryzyk;
- 2) W sytuacji wskazania przypadków zmaterializowania się istotnego i kluczowego dla funkcjonowania uczelni ryzyka, jego właściciele i współwłaściciele określają działania naprawcze mające na celu wyeliminowanie skutków zaistniałego ryzyka;
- 3) Informacje w sprawie realizacji zadań operacyjnych, wartości osiągniętych mierników w roku poprzednim oraz przypadków zmaterializowania się istotnych i kluczowych dla funkcjonowania Uniwersytetu ryzyk przekazywane są w formularzu sprawozdawczym, dotyczącym przedmiotowej kwestii, stanowiącym załącznik nr3 do niniejszych Procedur
- 4) Formularz sprawozdawczy przekazywany właścicielom i współwłaścicielom ryzyk **do dnia 15 stycznia każdego roku** w formie elektronicznej przez Koordynatora kontroli zarządczej;
- 5) Informacje dotyczące realizacji zadań operacyjnych, wartości osiągniętych mierników oraz przypadków zmaterializowania się istotnych i kluczowych dla funkcjonowania uczelni ryzyk są przekazywane Rektorowi przez Koordynatora kontroli zarządczej.