



POLITECHNIKA WARSZAWSKA FILIA W PŁOCKU

ul. Łukasiewicza 17, 09-400 Płock



SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ FILII W PŁOCKU

Opracowano na podstawie załącznika do
Zarządzenia nr 5/2012 Rektora PW
z dnia 13 stycznia 2012 r.

Płock, czerwiec 2012 r

I. Założenia do organizacji systemu zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku

1. System zarządzania ryzykiem w PW filii w Płocku jest implementacją systemu zarządzania ryzykiem w Politechnice Warszawskiej, wprowadzonym Zarządzeniem nr 5 /2012 Rektora PW z dnia 13. stycznia 2012 r.
2. Zasady zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku są uszczegółowieniem i upodmiotowieniem zasad systemu zarządzania ryzykiem w Politechnice Warszawskiej określonych w Załączniku do zarządzenia nr 5/2012 Rektora PW z dnia 13 stycznia 2012 r.
3. Za organizację, nadzór i okresową ewaluację systemu zarządzania ryzykiem w działalności Filii odpowiedzialny jest Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania ryzykiem w Politechnice Warszawskiej Filii w Płocku.
4. W Filii prowadzone jest „Rejestr ryzyka” w standardowych obszarach działalności Filii i jej jednostek organizacyjnych. Rejestr ten ma formę dokumentu elektronicznego, prowadzonego w sekretariacie Zastępcy Kanclerza PW i Pełnomocnika Prorektora do spraw systemu zarządzania ryzykiem
5. Wstępną identyfikację i ocenę ryzyka w poszczególnych standardowych obszarach działalności (Wydziału, Kolegium i Filii) oraz okresową weryfikację „Rejestru ryzyka” prowadzą kierownicy jednostek organizacyjnych, w których kompetencjach jest przygotowywanie decyzji w poszczególnych obszarach działalności Wydziału, Kolegium i Filii.
6. Każdy projekt nowej / wydzielonej działalności (konferencja, sympozjum, inwestycja, badania, współpraca, juwenalia, koncert, wycieczka, studia podyplomowe, kurs, wystawa, itd.) podlega procedurze zarządzania ryzykiem.
7. Kierownik projektu nowej / wydzielonej działalności jest zobowiązany zidentyfikować i ocenić ryzyka według kategorii (strategiczne, finansowe, operacyjne i reputacji). Formę dokumentu „Rejestr ryzyka dla projektu” określa załącznik nr 1.
8. Właścicielem ryzyka dla projektu jest kierownik projektu, który sporządza i podpisuje Rejestr ryzyka dla projektu. Rejestr taki akceptuje przełożony kierownika projektu.
9. Zasady zarządzania ryzykiem i rejestry ryzyka w Filii i w jednostkach organizacyjnych podlegają okresowym przeglądom przez osoby odpowiedzialne za ich monitorowanie (właściciele ryzyka). Rejestry ryzyka dla projektów wieloletnich również podlegają przeglądowi raz w roku przez kierowników tych projektów.
10. Kierownicy jednostek organizacyjnych i kierownicy projektów uczestniczą w okresowych (corocznych) szkoleniach z zarządzania ryzykiem. Szkolenia prowadzi Pełnomocnik ds. systemu zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku.
11. W poszczególnych obszarach działalności należy identyfikować i oceniać ryzyka w formie zagrożeń dla zakładanych celów i efektów działalności. Nie przewiduje się hierarchizacji analiz ryzyka, co skutkuje koniecznością rejestru ryzyka finalnego dla danej działalności.

II. Zasady zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku

1. Definicje

- 1) **Ryzyko** - możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie mieć wpływ na realizację założonych celów lub zadań.
- 2) **Czynnik ryzyka** - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko.
- 3) **Ryzyko akceptowalne (apetyt na ryzyko)** - poziom ryzyka uznany za bezpieczny do realizacji celu lub zadania.
- 4) **Właściciel ryzyka** - osoba odpowiedzialna za ryzyko i sposób zarządzania tym ryzykiem.
- 5) **Mapa ryzyka** - graficzne odzwierciedlenie poziomu ryzyka w poszczególnych obszarach działalności jednostki organizacyjnej.
- 6) **Mechanizm kontrolny** - element systemu kontroli zmniejszający poziom ryzyka.
- 7) **Obszar ryzyka** - obszar działalności jednostki organizacyjnej.

2. Cele systemu zarządzania ryzykiem

- 1) System zarządzania ryzykiem jest jednym z narzędzi zarządzania Filią i jej jednostkami organizacyjnymi. System ma pomóc kadrze kierowniczej:
 - zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów;
 - zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość realizacji zadań;
 - minimalizować niekorzystne wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, zagrażające funkcjonowaniu jednostki;
 - zapewnić efektywne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.
- 2) Celem zarządzania ryzykiem jest utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym przez właściciela ryzyka w sposób, który umożliwi minimalizację zagrożeń i maksymalizację szans na osiągnięcie celów.
- 3) Zarządzanie ryzykiem służy:
 - realizacji strategii Filii;
 - budowaniu ładu organizacyjnego;
 - usprawnieniu efektywności zarządzania Filią i jej jednostkami organizacyjnymi;
 - optymalnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich oraz finansowych;
 - skutecznemu zarządzaniu procesami, programami i projektami;
 - dostosowywaniu Filii do zmieniających się zewnętrznych uregulowań prawnych i środowiskowych, międzynarodowych standardów i zasad, najlepszych praktyk zarządczych;
 - doskonaleniu funkcjonowania infrastruktury informatycznej oraz procesów IT;
 - zapobieganiu zachowaniu nieetycznemu, zachowaniu bezprawnemu, nadużyciom, oszustwom, marnotrawstwu i biurokracji.

3. Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem

- 1) Zarządzanie ryzykiem stanowi stały, powtarzalny proces polegający na identyfikacji, analizie i ocenie ryzyka oraz podejmowaniu działań zaradczych, zapobiegających możliwości wystąpienia niekorzystnych skutków dla jednostki oraz realizowanych celów i zadań
- 2) Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i konkretnego projektu.
- 3) Na poziomie strategicznym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów i zadań Filii wynikających z misji jej funkcjonowania na terenie północnego Mazowsza.
- 4) Na poziomie operacyjnym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów, zadań i procesów realizowanych w jednostkach organizacyjnych Filii.
- 5) Na poziomie projektu zarządzanie ryzykiem jest dokonywane na etapie wnioskowania i realizacji konkretnego projektu.

4. Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

- 1) Pełną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi właściciel ryzyka.
- 2) Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem jest realizowana poprzez:
 - zaprojektowanie zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem;
 - wyznaczenie osób, które w imieniu właściciela zarządzają ryzykiem;
 - ocenę zidentyfikowanego ryzyka;
 - wyznaczenie poziomu ryzyka akceptowalnego.
- 3) Za wdrożenie i stosowanie zasad systemu zarządzania ryzykiem są odpowiedzialni: pełnomocnik ds. systemu zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku oraz kierownicy jednostek organizacyjnych w ramach swoich obszarów działalności. Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy projektów.

5. Zasady realizacji systemu zarządzania ryzykiem

- 1) System zarządzania ryzykiem wymaga wykonywania następujących zadań:
 - identyfikacji ryzyka istotnego dla osiągnięcia celów w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów ryzyka;
 - analizy i oceny ryzyka;
 - określania sposobu postępowania wobec ryzyka;
 - monitorowania ryzyka, w tym adekwatności, skuteczności i efektywności funkcjonowania mechanizmów kontrolnych oraz pod kątem wiarygodności sprawozdawczości wewnętrznej i zewnętrznej;
 - szkolenia osób funkcyjnych z zasad i procedur zarządzania ryzykiem;
 - ustalania zasad komunikacji w systemie zarządzania ryzykiem;
 - dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem.
- 2) Zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu polega na opracowaniu rejestru ryzyka, zawierającego identyfikację i ocenę ryzyka oraz sposób postępowania wobec ryzyka.

5.1. Identyfikacja ryzyka

- 1) Identyfikacji ryzyka dokonuje się w każdym obszarze działalności Filii i jej podstawowych jednostek organizacyjnych.
- 2) Identyfikacja ryzyka dla projektu jest dokonywana na etapie wniosku o akceptację projektu, a w projektach wieloletnich również w trakcie realizacji projektu.
- 3) Proces identyfikacji ryzyka polega na ustaleniu zagrożeń dla realizowanych celów i zadań, powodujących niepełne ich osiągnięcie, wzrost kosztów realizacji, obniżenie reputacji jednostki, konieczność realizowania dodatkowych zadań.
- 4) W procesie identyfikacji ryzyka uczestniczą pracownicy, którzy realizują zakładane cele i zadania.
- 5) Proces identyfikacji ryzyka podlega dokumentowaniu w „Rejestrze ryzyka”.
- 6) Określenie ryzyka akceptowalnego na poszczególnych poziomach zarządzania należy do wyłącznej kompetencji kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych

5.2. Analiza i ocena ryzyka

- 1) Analiza i ocena ryzyka obejmuje następujące etapy:
 - **kateryzacje ryzyka** – przypisanie ryzyka do jednej z kategorii ryzyka: **strategiczne, finansowe, operacyjne, reputacji**;
 - **ocenę istotności ryzyka** jako iloraz oceny **prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu na realizowane zadania**;
 - **uszeregowanie ryzyka** – malejąco, w poszczególnych kategoriach;
 - określenie średniej wielkości ryzyka dla każdej kategorii;
 - sporządzenie mapy ryzyka dla jednostki wg kategorii ryzyka;
 - zdefiniowanie poziomu ryzyka akceptowalnego dla poszczególnych kategorii ryzyka.

- 2) Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka jest dokonywana w skali czteropunktowej, gdzie 1 - oznacza najniższe prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, a 4 - najwyższe, graniczące z pewnością (1 - mało prawdopodobne, 2 - możliwe, 3 - prawdopodobne, 4 - prawie pewne).
- 3) Ocena wpływu ryzyka polega na określeniu jego siły oddziaływania na jednostkę w poszczególnych kategoriach (strategię, finanse, operatywne zarządzanie, reputację), jeśli takie ryzyko by wystąpiło. W ocenie należy zastosować skalę punktową od 1 do 4, gdzie: 1 oznacza niską, 2 - średnią, 3 - wysoką, 4 - bardzo wysoką siłę oddziaływania.
- 4) Przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, ich skuteczność oraz aktualny stan wdrożenia.
- 5) Przyjmuje się następującą skalę istotności ryzyka:
 - **ryzyko niskie** - istotność zawierająca się przedziale **od 1 do 4**;
 - **ryzyko średnie** - istotność zawierająca się w przedziale **>4 do 8**;
 - **ryzyko wysokie** - istotność zawierająca się w przedziale **>8 do 12**;
 - **ryzyko bardzo wysokie** - istotność zawierająca się w przedziale **>12 do 16**.
- 6) Wizualizacji dokonanej oceny istotności ryzyka służy mapa ryzyka. Mapa ryzyka jest odzwierciedleniem istotności ryzyka w określonej jednostce lub w Filii, w odniesieniu do obszarów działalności, wykonywanych zadań lub kategorii ryzyka.

5.3. Postępowanie z ryzykiem

- 1) W stosunku do każdego ryzyka przekraczającego poziom akceptowalny należy podejmować działania zaradcze:
 - przeciwdziałanie - podjęcie działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego np. poprzez zastosowanie nowych mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie już istniejących zabezpieczeń;
 - transfer ryzyka - przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. poprzez ubezpieczenie;
 - przesunięcie w czasie - zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko;
 - tolerowanie ryzyka - w przypadku gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.
- 2) Przed podjęciem działań zaradczych, należy rozważyć:
 - istotność ryzyka nieakceptowalnego;
 - istotność ryzyka możliwą do osiągnięcia po podjęciu działań zaradczych;
 - możliwość i celowość zastosowania jednego lub kilku działań zaradczych.
- 3) W zależności od poziomu ryzyka proponuje się następujące zasady postępowania:
 - **ryzyko niskie** - stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji;
 - **ryzyko średnie** - może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia;
 - **ryzyko wysokie** - może wpłynąć na realizowane działania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka;
 - **ryzyko bardzo wysokie** - stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności jednostki/projektu i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane: potrzebne jest wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych i ciągły monitoring.

6. Monitorowanie ryzyka

- 1) Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym poziomie zarządzania. Proces monitorowania pozwala na podejmowanie optymalnych decyzji z uwzględnieniem czynników ryzyka.
- 2) Ryzyka zidentyfikowane lub ujawnione w procesie monitorowania podlegają analizie przyczyn ich powstania oraz ich istotności dla realizowanych celów i zadań.
- 3) Za monitorowanie ryzyka w poszczególnych obszarach działalności jednostek organizacyjnych Filii odpowiedzialni są kierownicy tych jednostek i „właściciele” ryzyka.

- 4) Proces monitorowania systemu zarządzania ryzykiem w Filii podlega raz w roku przeglądowi w trybie samooceny kierowników jednostek organizacyjnych Filii.

7. Komunikacja i szkolenia w systemie zarządzania ryzykiem

- 1) W procesie zarządzania ryzykiem należy zapewnić:
 - rozumienie przez każdego kierownika jednostki organizacyjnej lub projektu jego zadań i obowiązków w systemie zarządzania ryzykiem;
 - możliwość systematycznego uczestnictwa w naradach i szkoleniach dotyczących zarządzania ryzykiem.
- 2) Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania ryzykiem w Politechnice Warszawskiej Filii w Płocku prowadzi cykliczne szkolenia dla kierowników jednostek organizacyjnych i kierowników projektów z zasad zarządzania ryzykiem obowiązujących w Filii.

8. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

- 1) Procesy identyfikacji, analizy i monitorowania ryzyka są dokumentowane w postaci „Rejestrów ryzyka” i analiz z nimi związanych (wykorzystujących oceny ryzyka) w poszczególnych obszarach działalności i w projektach.
- 2) Dokumentację systemu zarządzania ryzykiem w PW Filia w Płocku prowadzi Pełnomocnik do spraw zarządzania ryzykiem.
- 3) Kierownicy jednostek organizacyjnych przechowują dokumentację związaną z zarządzaniem ryzykiem w odniesieniu do swojego zakresu odpowiedzialności.
- 4) Kierownicy jednostek organizacyjnych dokumentują – przynajmniej raz w roku – weryfikację swojego „Rejestru ryzyka”.

9. Aktualizacja systemu zarządzania ryzykiem

- 1) System zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku podlega co najmniej raz w roku przeglądowi w celu ewentualnej aktualizacji zasad i procedur pod kątem skuteczności funkcjonowania systemu.
- 2) Aktualizacja założeń do systemu zarządzania ryzykiem może odbywać się na wniosek lub w wyniku zaleceń przełożonych i komórki audytu wewnętrznego.

Pełnomocnik ds. systemu zarządzania ryzykiem w PW Filii w Płocku
25.06.2012 r.