

## Zasady systemu zarządzania ryzykiem w Politechnice Warszawskiej

### Definicje

#### § 1

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.
6. **Mechanizm kontrolny** – element systemu kontroli zmniejszający poziom ryzyka.
7. **Obszar ryzyka** – obszar działalności jednostki organizacyjnej. „Standardowe obszary działalności uczelni”, określone przez Komitet Audytu dla działów nauka i szkolnictwo wyższe - pismo nr MNiSW-BDG-SAW-1970-2128-28/LŻ/10 z dnia 17 listopada 2010 r., stanowią załącznik nr 1 do Zasad systemu zarządzania ryzykiem w PW, zwanych dalej „Zasadami”.

### Założenia i cele systemu zarządzania ryzykiem

#### § 2

System zarządzania ryzykiem jest jednym z narzędzi zarządzania Uczelnią i jej jednostkami organizacyjnymi. System ma pomóc kadrze kierowniczej:

- 1) zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów;
- 2) zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość realizacji zadań;
- 3) minimalizować niekorzystne wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, zagrażające funkcjonowaniu jednostki;
- 4) zapewnić efektywne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

#### § 3

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. 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:
  - 1) realizacji strategii uczelni;
  - 2) budowaniu ładu organizacyjnego (governance);
  - 3) usprawnieniu efektywności zarządzania Uczelnią i jej jednostkami organizacyjnymi;
  - 4) optymalnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich oraz finansowych;
  - 5) skutecznemu zarządzaniu procesami, programami i projektami;
  - 6) dostosowywaniu Uczelni do zmieniających się zewnętrznych uregulowań prawnych i środowiskowych, międzynarodowych standardów i zasad, najlepszych praktyk zarządczych;
  - 7) doskonaleniu funkcjonowania infrastruktury informatycznej oraz procesów IT;

- 8) zapobieganiu zachowaniu nieetycznemu, zachowaniu bezprawnemu, nadużyciom, oszustwom, marnotrawstwu i biurokracji.

### **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem**

#### **§ 4**

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i konkretnego projektu.
2. Na poziomie strategicznym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów i zadań ogólnouczelnianych wynikających ze Strategii rozwoju Politechniki Warszawskiej.
3. Na poziomie operacyjnym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów, zadań i procesów realizowanych w jednostkach organizacyjnych Uczelni.
4. Na poziomie projektu zarządzanie ryzykiem jest dokonywane na etapie wnioskowania i realizacji konkretnego projektu.

### **Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem**

#### **§ 5**

1. Pełną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi właściciel ryzyka.
2. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem jest realizowana poprzez:
  - 1) zaprojektowanie zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem;
  - 2) wyznaczanie osób, które w imieniu właściciela zarządzają ryzykiem;
  - 3) ocenę zidentyfikowanego ryzyka;
  - 4) wyznaczanie poziomu ryzyka akceptowalnego.
3. Za wdrożenie i stosowanie zasad systemu zarządzania ryzykiem są odpowiedzialni:
  - 1) na poziomie strategicznym – prorektor ds. ogólnych;
  - 2) na poziomie operacyjnym – kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych, kierownicy studiów ogólnouczelnianych, kierownicy jednostek utworzonych w trybie § 38 Statutu PW, dyrektor Biblioteki Głównej, kanclerz, kierownicy jednostek organizacyjnych podległych Rektorowi, inne osoby, którym zostanie przypisana przez Rektora odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem;
  - 3) na poziomie projektu – kierownik projektu.
4. Osoby wymienione w ust. 3 mogą powoływać do obsługi procesu zarządzania ryzykiem pełnomocników lub/i zespoły robocze.

### **Zasady realizacji systemu zarządzania ryzykiem**

#### **§ 6**

1. System zarządzania ryzykiem wymaga wykonywania przez osoby wymienione w § 5 ust.3 następujących zadań:
  - 1) identyfikacji ryzyka istotnego dla osiągnięcia celów w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów ryzyka;
  - 2) analizy i oceny ryzyka;
  - 3) określania sposobu postępowania wobec ryzyka;
  - 4) monitorowania ryzyka, w tym adekwatności, skuteczności i efektywności funkcjonowania mechanizmów kontrolnych oraz pod kątem wiarygodności sprawozdawczości wewnętrznej i zewnętrznej;
  - 5) zapewnienia szkolenia i komunikacji dotyczącej zagadnień związanych z systemem zarządzania ryzykiem;
  - 6) dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem.

2. Realizacja procesu zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym wymaga dodatkowo dokonywania oceny sposobu zarządzania ryzykiem w jednostkach Uczelni, w tym efektywności podejmowanych działań w stosunku do istotnych ryzyk.

## **Identyfikacja ryzyka**

### § 7

1. Identyfikacji ryzyka dokonuje się na każdym poziomie struktury organizacyjnej w odniesieniu do celów jednostki, począwszy od poziomu pracowniczego.
2. Identyfikacja ryzyka dla projektu jest dokonywana na etapie wniosku o akceptację projektu oraz w trakcie realizacji projektu.
3. Proces identyfikacji ryzyka powinien obejmować zarówno ryzyka istniejące, jak i ryzyka potencjalne wynikające z perspektywicznego myślenia o realizowanych celach i zadaniach.
4. W procesie identyfikacji ryzyka uczestniczą wszyscy pracownicy.
5. Proces identyfikacji ryzyka podlega dokumentowaniu. Wzór rejestru ryzyka stanowi załącznik nr 2 do Zasad.
6. Określenie ryzyka akceptowalnego na poszczególnych poziomach zarządzania należy do wyłącznej kompetencji osób wymienionych w § 5 ust. 3
7. Poziom ryzyka akceptowalnego powinien być ustalany z uwzględnieniem przepisów prawa, standardów kontroli zarządczej, najlepszych praktyk zarządczych i oczekiwań społeczności akademickiej.

## **Analiza i ocena ryzyka**

### § 8

Analiza i ocena ryzyka obejmuje następujące etapy:

- 1) kategoryzację ryzyka – przypisanie ryzyka do jednej z kategorii ryzyka: strategiczne, finansowe, operacyjne, reputacji;
- 2) ocenę istotności ryzyka poprzez ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu na realizowane zadania;
- 3) uszeregowanie ryzyka – malejąco, w poszczególnych kategoriach;
- 4) określenie średniej wielkości ryzyka dla każdej kategorii;
- 5) sporządzenie mapy ryzyka dla jednostki wg kategorii ryzyka;
- 6) zdefiniowanie poziomu ryzyka akceptowalnego dla poszczególnych kategorii ryzyka.

### § 9

1. Ocena wpływu ryzyka polega na określeniu jego siły oddziaływania, jeśli takie ryzyko by wystąpiło. W ocenie należy zastosować skalę punktową od 1 do 4, gdzie: 1 oznacza niską siłę oddziaływania, 2 – średnią, 3 – wysoką, 4 – bardzo wysoką. Przy określaniu siły oddziaływania należy uwzględniać potencjalne skutki materializacji ryzyka – zarówno skutki finansowe, jak i niefinansowe, np. utrata reputacji, konsekwencje prawne, opóźnienia, naruszenie dyscypliny finansów publicznych i inne.
2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka jest dokonywana również w skali czteropunktowej, gdzie 1 – oznacza najniższe prawdopodobieństwo materializacji ryzyka, a 4 – najwyższe, graniczące z pewnością (1 – mało prawdopodobne, 2 – możliwe, 3 – prawdopodobne, 4 – prawie pewne).
3. Przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, ich skuteczność oraz aktualny stan wdrożenia.

## § 10

1. Iloczyn punktowej oceny wpływu ryzyka i punktowej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka daje w wyniku ocenę istotności ryzyka, która się zawiera w przedziale od 1 do 16.
2. Przyjmuje się następującą skalę istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko niskie – istotność zawierająca się przedziale od 1 do 4;
  - 2) ryzyko średnie – istotność zawierająca się w przedziale od 4 do 8;
  - 3) ryzyko wysokie – istotność zawierająca się w przedziale od 8 do 12;
  - 4) ryzyko bardzo wysokie – istotność zawierająca się w przedziale od 12 do 16.
3. Wizualizacji dokonanej oceny istotności ryzyka służy mapa ryzyka. Mapa ryzyka jest odzwierciedleniem istotności ryzyka w jednostce lub całej Uczelni, w odniesieniu do obszarów działalności, funkcji lub procesów, wykonywanych zadań lub kategorii ryzyka.
4. Na podstawie rejestru ryzyka, należy określić:
  - 1) poziom istotności ryzyka w każdej z kategorii w jednostce lub projekcie, jako średnią arytmetyczną wszystkich ryzyk w danej kategorii;
  - 2) całkowity poziom istotności ryzyka w jednostce lub projekcie, jako średnią arytmetyczną 10 najistotniejszych ryzyk wybranych ze wszystkich kategorii;
  - 3) poziom istotności ryzyka w każdej z kategorii w Uczelni, jako średnią arytmetyczną poziomu istotności ryzyka w każdej z kategorii ze wszystkich jednostek;
  - 4) całkowity poziom istotności ryzyka w Uczelni, jako średnią ważoną ryzyka ze wszystkich kategorii; wagi dla poszczególnych kategorii ryzyka są określane decyzją Rektora.
5. Po określeniu poziomów istotności ryzyka, o których mowa w ust. 4, należy sporządzić:
  - 1) mapę ryzyka wg kategorii dla jednostki lub projektu oraz Uczelni;
  - 2) mapę ryzyka dla jednostki lub projektu, z uwzględnieniem dziesięciu najistotniejszych ryzyk;
  - 3) mapę ryzyka dla Uczelni, przyjmując jako podstawę całkowity poziom ryzyka w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Wzór mapy ryzyka dla Uczelni wg jednostek organizacyjnych, stanowi załącznik nr 3 do Zasad.

## Postępowanie z ryzykiem

## § 11

1. W stosunku do każdego ryzyka przekraczającego poziom akceptowalny należy podejmować działania zaradcze:
  - 1) przeciwdziałanie – podjęcie działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego np. poprzez zastosowanie nowych mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie już istniejących zabezpieczeń;
  - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. poprzez ubezpieczenie;
  - 3) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko;
  - 4) 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:
  - 1) istotność ryzyka nieakceptowalnego;
  - 2) istotność ryzyka możliwą do osiągnięcia po podjęciu działań zaradczych;
  - 3) możliwość i celowość zastosowania jednego lub kilku działań zaradczych.
3. Spektrum podejmowanych działań zaradczych zależy od apetytu na ryzyko.

## § 12

1. W zależności od poziomu ryzyka proponuje się następujące zasady postępowania:
  - 1) ryzyko niskie – stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji;
  - 2) ryzyko średnie – może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia;
  - 3) ryzyko wysokie – może wpłynąć na realizowane działania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka;
  - 4) ryzyko bardzo wysokie – stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności jednostki/projektu i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane; potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych i ciągły monitoring.
2. Podejmując przeciwdziałanie jako metodę postępowania z ryzykiem należy:
  - 1) ocenić skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych;
  - 2) rozważyć możliwość i koszty wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko;
  - 3) monitorować skuteczność podjętych działań i reagować adekwatnie do pozyskiwanych informacji.
3. W odniesieniu do ryzyka wynikającego z odstępstw od zasad i procedur, działania zaradcze podejmowane są na bieżąco.

## **Monitorowanie ryzyka**

### § 13

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. Proces monitorowania systemu zarządzania ryzykiem powinien być poddawany regularnym przeglądom przynajmniej raz w roku.
4. Proces monitorowania systemu zarządzania ryzykiem może być dokonywany w trybie samooceny. Skuteczność i kształt systemu zarządzania ryzykiem jest przedmiotem oceny przez audytora wewnętrznego.

## **Komunikacja i szkolenia**

### § 14

W procesie zarządzania ryzykiem należy zagwarantować efektywne funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej, na każdym etapie jego realizacji, a w szczególności zapewnić:

- 1) rozumienie przez każdego pracownika jego zadań i obowiązków w systemie zarządzania ryzykiem;
- 2) warunki aktywnego uczestnictwa w procesie dla wszystkich pracowników;
- 3) możliwość systematycznego uczestnictwa w naradach i szkoleniach dotyczących zarządzania ryzykiem.

## **Dokumentowanie procesu**

### **§ 15**

1. Wszystkie etapy procesu identyfikacji, analizy i monitorowania ryzyka na każdym poziomie zarządzania ryzykiem powinny podlegać dokumentowaniu.
2. Dokumentacja działań powinna być prowadzona na takim poziomie jakości, aby stanowiła niewątpliwy dowód realizacji systemu zarządzania ryzykiem.
3. Dokumentacja systemu zarządzania ryzykiem na wszystkich jego poziomach podlega przechowywaniu w jednostce w której powstała, zgodnie z odrębnymi przepisami wewnętrznymi.

## **Aktualizacja zasad systemu zarządzania ryzykiem**

### **§ 16**

1. System zarządzania ryzykiem oraz wewnętrzne procedury jednostek podlegają co najmniej raz w roku przeglądowi w celu ich ewentualnej aktualizacji pod kątem skuteczności funkcjonowania systemu.
2. Aktualizacja założeń do systemu zarządzania ryzykiem może odbywać się na wniosek lub w wyniku zaleceń komórki audytu wewnętrznego.