

R-B-SOP.021.1.1.2021

ZARZĄDZENIE NR 108/2021

Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

z dnia 6 września 2021 roku

**w sprawie zasad zarządzania ryzykiem
w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869 z późn. zm.), § 11 Statutu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz w związku z §§ 5-7 zarządzenia nr 46/2021 Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 26 kwietnia 2021 r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, zarządzam co następuje.

Przepisy ogólne

§ 1

1. Zarządzenie określa szczegółowe zasady zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.
2. Zarządzanie ryzykiem jest elementem kontroli zarządczej, o której mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, za które odpowiedzialność ponosi Rektor.
3. Przyjęty system zarządzania ryzykiem oparty jest na standardach kontroli zarządczej, określonych w komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. N r 15, poz. 84).
4. Przez użyte w zarządzeniu terminy należy rozumieć:
 - 1) **analiza ryzyka** – oszacowanie istotności ryzyka w poszczególnych obszarach działalności Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poprzez określenie prawdopodobieństwa i skutków jego wystąpienia przy uwzględnieniu skuteczności działających mechanizmów kontrolnych. Analiza ryzyka służy wypracowaniu decyzji co do dalszego postępowania z ryzykiem;
 - 2) **cel zarządzania ryzykiem** – zamierzony rezultat działalności, który ma być osiągnięty w określonym czasie przez realizację celów, zadań, projektów;
 - 3) **działania naprawcze** – działania podejmowane są *ex post* w celu ograniczania skutków wystąpienia ryzyka poza przedziałem akceptacji;
 - 4) **działania zaradcze** – zaprojektowane i podejmowane *ex ante* działania, wdrażane w przypadku identyfikacji ryzyka na nieakceptowalnym poziomie, mające na celu zredukowanie istotności ryzyka do poziomu akceptowalnego. Działania te powinny być zaplanowane w czasie z uwzględnieniem kosztów ich wdrożenia i utrzymania;
 - 5) **identyfikacja ryzyka** – proces wyszukiwania, rozpoznawania i opisywania ryzyka, w wyniku którego powstaje lista ryzyk;
 - 6) **istotność ryzyka** – iloczyn wartości punktowej prawdopodobieństwa i skutków (oddziaływania) ryzyka;
 - 7) **mapa ryzyka** – graficzna metoda przedstawienia oceny istotności ryzyka za pomocą macierzy, w której jedną zmienną jest wartość punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, a drugą skutki (oddziaływanie) tego zagrożenia;

- 8) **mechanizm kontrolny** – zasady określone przez przepisy prawa, procedury, faktyczne działania, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i/lub jego skutki (oddziaływanie);
- 9) **osoby zarządzające ryzykiem:**
 - a. Kierownicy Pionów;
 - b. kierownicy jednostek organizacyjnych oraz Pełnomocnicy Rektora, dysponujący budżetem jednostki oraz budżetem zadaniowym których suma w poprzednim lub bieżącym roku kalendarzowym przekracza kwotę 30.000 zł;
 - c. Ambasadorzy Priorytetów Strategicznych;
 - d. kierownicy/ menedżerowie Projektów strategicznych;
 - e. kierownicy/ menedżerowie/liderzy zespołów odpowiedzialnych za opracowanie wniosku o dofinansowanie - w przypadku pozostałych projektów, których budżet projektu przekracza kwotę 30.000 zł, z wyłączeniem projektów realizowanych wyłącznie ze środków Uczelni na finansowanie badań.
- 10) **opis ryzyka** – wskazanie przyczyn powodujących powstanie ryzyka, zagrożeń/zdarzeń i okoliczności jego wystąpienia oraz skutków i następstw jego wystąpienia;
- 11) **Priorytet Strategiczny** – priorytet określony w „Strategii 2030 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”;
- 12) **Projekt Strategiczny** – projekt uznany za strategiczny w trybie określonym w *zarządzeniu nr 61/2021 Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 20 maja 2021 r. w sprawie implementacji "Strategii 2030 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu"*;
- 13) **proces** – przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian (czynności, działań, decyzji, uzgodnień), których efektem jest uzyskanie określonego rezultatu;
- 14) **przyczyna/czynnik ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, działania, zaniechanie działań i wydarzenia zewnętrzne oraz wewnętrzne, które mogą, ale nie muszą wywołać ryzyko;
- 15) **rejestr ryzyka** – zestawienie zidentyfikowanych ryzyk mających wpływ na osiągnięcie celów oraz realizację zadań i projektów, obrazujące przebieg zarządzania ryzykiem;
- 16) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia w wyniku działania lub zaniechania, które będzie miało negatywny wpływ na osiągnięcie założonych celów organizacji lub realizacji zadań jednostki organizacyjnej;
- 17) **ryzyko nieakceptowalne** – ryzyko, którego istotność jest wysoka lub bardzo wysoka;
- 18) **ryzyko operacyjne** – ryzyko związane z wykonywaniem zadań jednostki organizacyjnej określonych w Statucie, Regulaminie organizacyjnym lub innych wewnętrznych aktach prawnych, wynikające z nieodpowiednich lub zawodnych procedur wewnętrznych, błędów ludzi i systemów lub z przyczyn zewnętrznych;
- 19) **ryzyko projektu** – ryzyko związane z realizacją celu projektu, występujące w okresie jego realizacji w rozumieniu *Regulaminu realizacji projektów w UEW*;
- 20) **ryzyko strategiczne** – ryzyko, które może spowodować niezrealizowanie celu jednego lub wielu Priorytetów Strategicznych;
- 21) **ryzyko zmaterializowane** – następuje w wyniku wystąpienia zdarzenia lub zaniechania, po którym zidentyfikowany został negatywny skutek wystąpienia ryzyka;
- 22) **skutki (oddziaływanie) ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oceniane po uwzględnieniu stosowanych mechanizmów kontrolnych, takie jak niekorzystne skutki finansowe, utrata reputacji/wizerunku, niekorzystne zdarzenia lub opóźnienia;

- 23) **właściwy Kierownik Pionu** – dla ryzyka strategicznego Rektor, dla ryzyka projektu Prorektor nadzorujący jednostkę organizacyjną zarządzającą projektem, dla ryzyka organizacyjnego Kierownik Pionu nadzorujący jednostkę organizacyjną;
- 24) **zagrożenie** – zdarzenie szkodliwe, czynnik wyzwalający ryzyko;
- 25) **zarządzanie ryzykiem** – proces identyfikacji, analizy oraz oceny i określania reakcji na ryzyko, obejmujący również monitorowanie ryzyka i określanie, wdrażanie oraz utrzymywanie działań zaradczych lub naprawczych podejmowanych w celu jego ograniczenia do poziomu akceptowanego;

Cele zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Celem funkcjonującego w Uczelni procesu zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań podejmowanych w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy przez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń.
2. Proces zarządzania ryzykiem jest bezpośrednio powiązany z procesem wyznaczania oraz monitorowania osiągania celów i realizacji zadań.
3. Celami zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu są:
 - 1) zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów Uczelni w tym Priorytetów Strategicznych;
 - 2) monitorowanie i ocena stopnia osiągnięcia celów na podstawie przyjętych mierników dokonań dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i jego jednostek organizacyjnych oraz projektów;
 - 3) zapewnienie kierownictwu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań;
 - 4) utrzymywanie bezpieczeństwa informacji na wymaganym poziomie;
 - 5) skuteczne zarządzanie projektami;
 - 6) usprawnienie procesu planowania;
 - 7) podnoszenie efektywności zarządzania Uczelnią;
 - 8) optymalne wykorzystanie zasobów oraz możliwości rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu;
 - 9) poprawa adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej;
 - 10) ograniczenie występowania zachowań nieetycznych;
 - 11) identyfikowanie obszarów oraz stanowisk zagrożonych ryzykiem korupcyjnym.

§ 3

Proces zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu realizowany jest na poziomie:

- 1) strategicznym;
- 2) operacyjnym oraz;
- 3) projektu.

§ 4

Postępowanie w ramach zarządzania ryzykiem obejmuje następujące czynności:

- 1) identyfikację ryzyka;
- 2) analizę ryzyka:
 - a) oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
 - b) oszacowanie potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka;
 - c) określenie poziomu istotności ryzyka i ustalenie czy ryzyko jest akceptowalne czy nieakceptowalne;

- 3) określenie reakcji na ryzyko zgodnie z § 14;
- 4) realizowanie działań zaradczych, a w wyniku materializacji ryzyka nieakceptowanego - działań naprawczych;
- 5) dokumentowanie działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem, m.in. poprzez sporządzenie i prowadzenie rejestru ryzyk;
- 6) monitorowanie i raportowanie zarządzania ryzykiem.

Zakres zadań i obowiązków uczestników procesu

§ 5

1. Zapewnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem należy do zadań Rektora.
2. Do zadań osób zarządzających ryzykiem należy efektywne zarządzanie ryzykiem, w szczególności:
 - 1) identyfikowanie i analizowanie ryzyk związanych z osiągnięciem celów organizacji, realizacją zadań jednostek lub realizacji projektów, za które odpowiadają w zakresie obszarów swojego działania;
 - 2) dokumentowanie w rejestrze ryzyka zidentyfikowanych ryzyk, mających wpływ na realizację celów i zadań Uczelni;
 - 3) monitorowanie działania mechanizmów kontrolnych;
 - 4) określenie reakcji na ryzyko w odniesieniu do poszczególnych ryzyk, zgodnie z § 14;
 - 5) projektowanie działań zaradczych, w celu zredukowania istotności ryzyka do poziomu akceptowalnego, które będą podjęte w celu zredukowania prawdopodobieństwa i/lub skutków zagrożenia, wdrażanie tych działań oraz monitorowanie ich skuteczności;
 - 6) podejmowanie działań naprawczych w celu zredukowania istotności ryzyka do poziomu akceptowalnego dla ryzyka, które się zmaterializowało, wdrażanie tych działań oraz monitorowanie ich skuteczności;
 - 7) realizowanie planowanych działań zaradczych;
 - 8) wypełnianie określonych w zarządzeniu obowiązków w zakresie sprawozdawczości.
3. Osoby zarządzające ryzykiem są zobowiązane do bieżącego informowania w okresie 14 dni, z zastrzeżeniem ust. 5 od zaistnienia zdarzenia:
 - 1) faktycznego wystąpienia skutków ryzyka (ryzyko zmaterializowane);
 - 2) pojawieniu się nowego, dotychczas niewykazywanego ryzyka, jeśli jego poziom istotności jest wysoki lub bardzo wysoki;
 - 3) wzrostu monitorowanego ryzyka do poziomu wysokiej lub bardzo wysokiej istotności;
4. Informacje, o których mowa w ust.2 należy kierować:
 1. w zakresie ryzyka na poziomie strategicznym - do Rektora i Menedżera Kontroli Zarządczej;
 2. w zakresie ryzyka na poziomie operacyjnym - do Kierownika Pionu i Menedżera Kontroli Zarządczej;
 3. w zakresie ryzyka projektu - do Komisji Projektowej i Menedżera Kontroli Zarządczej, za wyjątkiem projektów finansowanych z konkursów NCN, o których informacje należy kierować do Dyrektora Centrum Obsługi Badań Naukowych oraz Menedżera Kontroli Zarządczej;
5. Informacje o zaistnieniu zdarzeń, o których mowa w ust. 3 w zakresie ryzyka bezpieczeństwa teleinformatycznego, niezależnie od trybu określonego w ust. 4 należy zgłaszać w ciągu 48 godzin do Menadżera Bezpieczeństwa Teleinformatycznego, zaś w zakresie ryzyka naruszenia danych osobowych do Inspektora Ochrony Danych.
6. Do zadań Menedżera Kontroli Zarządczej, w procesie zarządzania ryzykiem, należy:
 - 1) współpraca z Rektorską Komisją ds. Zarządzania Strategicznego w procesie identyfikacji i analizy ryzyka na poziomie strategicznym;

- 2) współpraca z Komisją Projektową w procesie identyfikacji i analizy ryzyka na poziomie ryzyka projektu;
- 3) współpraca z Rektorską Komisją Bezpieczeństwa Informacji w procesie identyfikacji i analizy ryzyka na poziomie ryzyka bezpieczeństwa informacji.
- 4) sporządzenie i przekazanie Rektorowi, w terminie do dnia 30 listopada:
 - a. sprawozdań z procesu zarządzania ryzykiem, odrębnie dla ryzyka strategicznego, operacyjnego i projektu;
 - b. rekomendacji dotyczących wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu systemu zarządzania ryzykiem;
- 5) sprawowanie nadzoru nad terminowością, zgodnością oraz zakresem działań podejmowanych wobec ryzyk nieakceptowalnych, poprzez:
 - a. weryfikację terminowości wdrożenia działań zaradczych i naprawczych;
 - b. uzyskiwania potwierdzeń od osób zarządzających ryzykiem, czy nastąpiło obniżenie poziomu istotności ryzyka do akceptowalnego;
 - c. przedłożenie Rektorowi informacji o działaniach podjętych przez osoby zarządzające ryzykiem;
 - d. przekazywanie Rektorowi informacji o istotnych zdarzeniach, o których mowa w § 5 ust. 3.
7. W celu wykonania zadań Menedżer Kontroli Zarządczej może występować na piśmie do osób zarządzających o przedkładanie dodatkowych wyjaśnień.
8. Wszyscy pracownicy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu:
 - 1) są uczestnikami procesu zarządzania ryzykiem w ramach posiadanych uprawnień i zakresu wykonywanych obowiązków;
 - 2) przekazują do bezpośredniego przełożonego, a w przypadku projektu kierownikowi/menedżerowi projektu, informację o ryzykach zagrażających realizacji wyznaczonych celów, zadań, projektów;
 - 3) ponoszą odpowiedzialność za osiągnięcie celów oraz realizację zadań i projektów w sposób zgodny z prawem, efektywny, skuteczny i terminowy.

Ryzyko strategiczne

§ 6

1. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym polega na realizacji czynności, o których mowa w § 4 w odniesieniu do celów Priorytetów Strategicznych.
2. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym realizowane jest przez Ambasadorów Priorytetów Strategicznych. Ambasadorzy Priorytetów sporządzają rejestr ryzyka strategicznego dla priorytetów, za których realizację są odpowiedzialni.
3. Rejestr ryzyka strategicznego należy przekazać do Menedżera Kontroli Zarządczej zgodnie z terminem, o którym mowa w § 17 ust. 2.

Ryzyko operacyjne

§ 7

1. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym polega na realizacji czynności, o których mowa w § 4 w odniesieniu do zadań jednostki określonych w Statucie, Regulaminie Organizacyjnym lub innych przepisach wewnętrznych określających zadania jednostek organizacyjnych.
2. Identyfikację i analizę ryzyka operacyjnego przeprowadza każda osoba zarządzająca ryzykiem określona w § 1 ust. 4 pkt. 9 ppkt. a-b.
3. Szczegółową metodykę zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji określają obowiązujące w Uczelni zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji.

4. Szczegółową metodykę zarządzania ryzykiem naruszenia danych osobowych określają obowiązujące w Uczelni procedury ochrony danych osobowych.
5. Osoby, o których mowa w ust. 2 sporządzają rejestr ryzyka operacyjnego, dla zidentyfikowanych ryzyk, mogących mieć wpływ na realizację zadań jednostki. Rejestr ryzyka przekazywany jest Kierownikowi Pionu.
6. Kierownik Pionu wyznacza osobę odpowiedzialną za gromadzenie rejestrów ryzyka podległych jednostek i kontakt z Menedżerem Kontroli Zarządczej.
7. Za nadzór nad zarządzaniem ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiadają Kierownicy Pionów.
8. Zbiorczy rejestr ryzyka Pionu, według wzoru w załączniku nr 3 do zarządzenia, przekazywany jest przez osobę, o której mowa w ust.4 Menedżerowi Kontroli Zarządczej zgodnie z terminem, o którym mowa w § 17 ust. 2.

Ryzyko projektu

§ 8

1. Zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu polega na realizacji czynności, o których mowa w § 4 w okresie realizacji projektu.
2. Identyfikację i analizę ryzyka projektu przeprowadza lider zespołu odpowiedzialnego za opracowanie wniosku o dofinansowanie, kierownik/menedżer projektu/ Projektu Strategicznego w oparciu o cele sformułowane w odniesieniu do zadań zawartych w harmonogramie projektu.
3. Osoby wymienione w ust. 2 dokumentują w rejestrze ryzyka zidentyfikowane jako mające wpływ na realizację celów i zadań projektu, a następnie przekazują rejestr Komisji Projektowej, a w przypadku projektów finansowanych z konkursów NCN Dyrektorowi COBN, na 10 dni kalendarzowych przed upływem terminu, o którym mowa w § 17 ust. 2.
4. Komisja Projektowa, z wyłączeniem projektów, o których mowa w ust. 5 odpowiada za nadzór nad zarządzaniem ryzykiem projektu oraz zatwierdza propozycje lidera zespołu odpowiedzialnego za opracowanie wniosku o dofinansowanie, kierownika/menedżera projektu w zakresie działań, o których mowa w §§ 11-12, dotyczące zdiagnozowanych ryzyk projektu. W razie wystąpienia sytuacji, która wpłynie na informacje podane w Rejestrze ryzyk projektu w obszarze określonym w §§ 11-12, kierownik/menedżer projektu modyfikuje Rejestr i przesyła do akceptacji Komisji Projektowej.
5. Za nadzór nad zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu finansowanego ze środków NCN odpowiada Dyrektor COBN.
6. Dyrektor COBN oraz w imieniu Komisji Projektowej Dyrektor CZP, w terminie określonym w § 17 ust. 2 przekazują zatwierdzone rejestry ryzyka projektów Menedżerowi Kontroli Zarządczej.

Identyfikacja ryzyka

§ 9

1. Identyfikacja ryzyka odbywa się w odniesieniu do celów Priorytetów Strategicznych oraz zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych i projektów, z uwzględnieniem wszystkich obszarów działalności Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Identyfikacja ryzyka wymaga analizy zagrożeń związanych z osiągnięciem celów i realizowaniem wykonywanych zadań wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Każda osoba zarządzająca ryzykiem dokonuje opisu ryzyka, wskazuje przyczyny/czynniki powodujące powstanie ryzyka, okoliczności jego wystąpienia, potencjalne skutki wystąpienia ryzyka i przypisuje do kategorii ryzyka zgodnie z ust.4.
4. W procesie identyfikacji ryzyka, należy uwzględnić w szczególności następujące kategorie ryzyka:

- 1) finansowe,
- 2) organizacyjne;
- 3) zasobów ludzkich;
- 4) infrastruktury i systemów informatycznych;
- 5) bezpieczeństwa informacji;
- 6) naruszenia danych osobowych;
- 7) wizerunku;
- 8) prawne;
- 9) zewnętrzne;
- 10) korupcji i nadużyć.

Kategorie ryzyka zostały opisane w tabeli nr 1 załącznika nr 1 do Zarządzenia. Listę przykładowych czynników ryzyka w ramach poszczególnych kategorii ryzyk przedstawia załącznik nr 9.

5. W razie istotnej zmiany celów i zadań Uczelni lub warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje Uczelnia, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.
6. Etap identyfikacji ryzyk kończy się powstaniem listy zidentyfikowanych ryzyk, za przygotowanie której odpowiada osoba zarządzająca ryzykiem.

Analiza ryzyka

§ 10

1. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków dla osiągnięcia założonych celów i zadań.
2. Analiza ryzyka może być dokonywana, w szczególności m.in. przy użyciu następujących możliwych technik:
 - 1) analizy informacji o zaistniałych uprzednio zdarzeniach oraz przypadkach materializacji ryzyka;
 - 2) analizy wyników samooceny kontroli zarządczej;
 - 3) analizy wyników audytów lub kontroli zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących działania poszczególnych jednostek organizacyjnych.
3. Wyniki analizy ryzyka ujmuje się w rejestrze ryzyka.
4. W ramach analizy następuje nadanie ryzykom wartości szacunkowych w przyjętych skalach jakościowo-ilościowych. Wartości szacunkowe należy określić zarówno dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka jak i jego skutku.
5. Analizę ryzyka przeprowadzają osoby zarządzające ryzykiem.
6. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszemu badaniu, kwalifikacji i przeglądowi, przez osoby zarządzające ryzykiem pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

§11

Oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka następuje w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, według poniższej tabeli:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
NISKIE	Zdarzenie rzadko występujące. Nie ma znanych przypadków wystąpienia takiego zdarzenia. Nie istnieją czynniki zwiększające ryzyko. Skuteczność istniejących zabezpieczeń jest wysoka. Zdarzenie może wystąpić raz na kilka lat. Prawdopodobieństwo wystąpienia określa się na 1-5%.	1
MAŁE	Zdarzenie mało prawdopodobne. Nie ma znanych przypadków wystąpienia takiego zdarzenia lub przypadki są pojedyncze. Czynniki zwiększające ryzyko są nieznaczące. Skuteczność istniejących zabezpieczeń jest względnie wysoka. Prawdopodobieństwo wystąpienia określa się na 6-25%.	2
ŚREDNIE	Zdarzenie całkiem prawdopodobne. Pojedyncze znane przypadki wystąpienia takiego zdarzenia. Istnieją czynniki zwiększające ryzyko (nieznaczące, lecz nieco większe). Skuteczność istniejących zabezpieczeń jest średnia. Prawdopodobieństwo wystąpienia określa się na 26-50%.	3
WYSOKIE	Zdarzenie bardzo prawdopodobne. Znane przypadki wystąpienia takiego zdarzenia. Istnieją czynniki zwiększające ryzyko. Skuteczność istniejących zabezpieczeń jest niska. Prawdopodobieństwo wystąpienia określa się na 51-75%.	4
PRAWIE PEWNE	Zdarzenie prawie pewne. Istnieją czynniki zwiększające ryzyko. Skuteczność istniejących zabezpieczeń jest bardzo niska lub brak jest zabezpieczeń. Prawdopodobieństwo wystąpienia określa się powyżej 75%.	5

Ocena skutków ryzyka

§12

Określenia potencjalnych skutków wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w oparciu o jakościowo – ilościową ocenę, według poniższej tabeli:

Skutek wystąpienia ryzyka / szacowane niekorzystne skutki finansowe	Opis szczegółowy	Wartość punktowa
NISKI/ NIEZNACZNY	Zdarzenie objęte ryzykiem: <ul style="list-style-type: none"> nie powoduje zakłóceń lub opóźnień w realizacji celów i zadań, skutki finansowe nie przekroczą 5.000 zł, nie wywołuje negatywnych informacji w mediach lub nie ma wpływu na zgodność z przepisami prawa 	1
MAŁY	Zdarzenie objęte ryzykiem: <ul style="list-style-type: none"> powoduje niewielkie zakłócenia lub opóźnienia w realizacji celów i zadań, ma nieznaczny wpływ na finanse Uczelni (powyżej 5.000 zł do 50.000 zł), wywołuje nieliczne, krótkoterminowe negatywne informacje w mediach lub niewielką niezgodność z procedurami i regulacjami wewnętrznymi 	2
ŚREDNI	Zdarzenie objęte ryzykiem: <ul style="list-style-type: none"> powoduje umiarkowane zakłócenia lub opóźnienia w realizacji celów i zadań, ma umiarkowany wpływ na finanse Uczelni (powyżej 50.000 zł do 500.000 zł), wywołuje liczne, krótkoterminowe negatywne informacje w mediach, może powodować problemy z wywiązaniem się obowiązków nałożonych prawem, niezgodność z zapisami umów lub poważną niezgodność z wewnętrznymi procedurami. 	3
	Zdarzenie objęte ryzykiem: <ul style="list-style-type: none"> powoduje istotne zakłócenia lub opóźnienia w realizacji kluczowych celów i zadań, ma znaczący wpływ na finanse Uczelni (powyżej 500.000 zł do 3.000.000 zł), 	

<p>WYSOKI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wywołuje nieliczne, długoterminowe negatywne informacje w mediach, • może powodować problemy z wywiązaniem się z obowiązków nałożonych prawem, kwalifikowane jako naruszenie prawa zagrożone karą lub • może powodować poważną niezgodność z zapisami umów. 	<p>4</p>
<p>BARDZO WYSOKI/ KATASTROFALNY</p>	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uniemożliwia realizację kluczowych celów i zadań, • może spowodować katastrofę finansową Uczelni (powyżej 3.000.000 zł), • wywołuje liczne, długoterminowe negatywne informacje w mediach, • wywołuje rażącą niezgodność z przepisami prawa, w tym zagrożone karą 	<p>5</p>

Ocena istotności ryzyka

§ 13

1. Określenie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka, umożliwia ustalenie istotności ryzyka – jako iloczynu (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia.

$$IR = PR \times SR$$

gdzie:

IR - istotność ryzyka,

PR - to prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

SR - to potencjalne skutki wystąpienia ryzyka.

2. Ustalenie istotności ryzyka umożliwia dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych ryzyk ze względu na ich znaczenie (od najbardziej do najmniej istotnych), w zależności od stopnia, w jakim dane ryzyko zagraża realizacji celów i zadań Uczelni.
3. Do oceny istotności ryzyka stosuje się czterostopniową skalę obejmującą następujące poziomy:
 - 1) **ryzyko niskie** – istotność w przedziale 1 – 4, ryzyko nie mające znaczącego wpływu na osiągnięcie celów i realizację zadań. Jest akceptowalne, nie wymaga podejmowania działań zaradczych;
 - 2) **ryzyko średnie** – istotność w przedziale 5 – 9, ryzyko ma umiarkowany wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań. Jest akceptowalne, nie wymaga podejmowania działań zaradczych, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia działań zaradczych lub dodatkowych mechanizmów kontroli;
 - 3) **ryzyko wysokie** – istotność w przedziale 10 – 15, ryzyko może w sposób bardzo znaczący wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację zadań. Jest nieakceptowalne, wymaga zaplanowania i podjęcia działań zaradczych oraz zmodyfikowania mechanizmów kontrolnych ograniczających jego istotność do poziomu akceptowalnego;

- 4) **ryzyko bardzo wysokie** – istotność w przedziale 16 – 25, ryzyko stanowi poważne zagrożenie dla działalności Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jest nieakceptowalne, wymaga natychmiastowych działań zaradczych, przez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych ograniczających jego istotność do poziomu akceptowalnego.
4. Poziomy istotności ryzyka obrazuje „Mapa ryzyka” przedstawiona w tabeli nr 2 załącznika nr 1 do Zarządzenia.

Reakcja na ryzyko

§ 14

1. Reakcja na ryzyko jest elementem procesu zarządzania ryzykiem. W zależności od poziomu istotności ryzyka należy określić sposób reakcji na ryzyko:
 - 1) **nie wymagane** - w przypadku ryzyka niskiego;

W przypadku gdy poziom istotności ryzyka przewyższa poziom niski, należy wybrać jeden z poniższych sposobów reakcji na ryzyko:

 - 2) **tolerowanie ryzyka** – w przypadku, gdy istnieją trudności lub ograniczenia w przeciwdziałaniu ryzyku bądź koszty działań zaradczych mogą przekroczyć potencjalne niekorzystne skutki finansowe; wybór takiego sposobu reakcji na ryzyko nieakceptowane jest możliwy tylko w szczególnych przypadkach, pod warunkiem, że zostanie uzasadniony przez osobę zarządzającą ryzykiem i zaakceptowany przez właściwego Kierownika Pionu, o czym informuje on Rektora;
 - 3) **transfer ryzyka** – przeniesienie ryzyka w całości lub części na inną organizację (np. ubezpieczenie, outsourcing);
 - 4) **ograniczanie ryzyka (mitygacja)** – podjęcie działań zaradczych mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa ryzyka lub jego skutków, w tym wzmocnienie mechanizmów kontroli;
 - 5) **unikanie ryzyka** – zaniechanie działań skutkujących powstawaniem ryzyka nieakceptowalnego.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
 - 1) przyczyny ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń;
 - 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku;
 - 3) adekwatność, skuteczność i efektywność proponowanych nowych mechanizmów kontrolnych i/lub działań zaradczych.
3. Przykłady mechanizmów kontrolnych przedstawia załącznik nr 8.

Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym

§ 15

1. Dla ryzyk ocenionych jako nieakceptowalne, osoba zarządzająca ryzykiem przygotowuje plan postępowania, który obejmuje swym zakresem następujące informacje:
 - 1) opis planowanych działań zaradczych lub naprawczych ograniczających ryzyko;
 - 2) planowany termin wdrożenia sposobu zarządzania ryzykiem;
 - 3) szacowany koszt działań zaradczych lub naprawczych w powiązaniu z potencjalnymi negatywnymi skutkami wywołanymi materializacją ryzyka;
 - 4) wpływ na pozostałą działalność Uczelni.
2. Osoby zarządzające ryzykiem nieakceptowalnym składają sprawozdania z zarządzania ryzykiem nieakceptowalnym do Menedżera Kontroli Zarządczej, zgodnie z terminem, o którym mowa w § 14 ust. 3, a w przypadku projektów przekazują dodatkowo odpowiednio Komisji Projektowej lub Dyrektorowi COBN.

Monitorowanie ryzyka

§ 16

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Osoba zarządzająca ryzykiem zobowiązana jest do bieżącego monitorowania poziomu ryzyk ujętych w rejestrze ryzyka poprzez:
 - 1) dokonywanie na bieżąco oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego skutków;
 - 2) identyfikację oraz analizę nowych ryzyk;
 - 3) przegląd stanu realizacji planu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym;
 - 4) ocenę funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, efektywności i skuteczności.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 17

1. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem odbywa się poprzez sporządzenie w formie elektronicznej, a następnie wydrukowanie i podpisanie w dwóch egzemplarzach rejestru ryzyka:
 - 1) strategicznego, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 2 do Zarządzenia;
 - 2) operacyjnego, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 3 do Zarządzenia;
 - 3) projektu, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 4 do Zarządzenia.
2. Dokumentację, w formie elektronicznej oraz jeden podpisany egzemplarz w formie papierowej należy przekazać Menedżerowi Kontroli Zarządczej w terminie do dnia 31 października każdego roku, z zastrzeżeniem § 18 ust. 2 pkt 1.
3. W odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk, których poziom został ustalony na nieakceptowanym poziomie, osoby zarządzające ryzykiem zobowiązane są do niezwłocznego poinformowania o tym właściwego Kierownika Pionu i w przypadku potwierdzenia prawidłowości tej identyfikacji do podjęcia niezwłocznych i dostępnych działań zaradczych, chyba że zgodnie z § 14 ust. 1 pkt 2 Kierownik Pionu zaakceptuje brak podejmowania działań oraz sporządzenia sprawozdania z zarządzania ryzykiem nieakceptowalnym w formie papierowej i elektronicznej, zgodnie ze wzorem określonym w załącznikach nr 5, 6 i 7 do Zarządzenia, w terminie do 14 dni od jego identyfikacji.
4. Dokumentację w formie elektronicznej należy przesłać na adres e-mail: kontrola.zarzadcza@ue.wroc.pl.

Przepisy końcowe

§ 18

1. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.
2. Osoby zarządzające ryzykiem określone w § 1 ust. 4 pkt 9 po raz pierwszy sporządzają:
 - 1) rejestry ryzyka w terminie do 15 listopada 2021 r.;
 - 2) sprawozdania z zarządzania ryzykiem nieakceptowalnym za rok 2021 w terminie do 20 stycznia 2022 r.

Rektor

Prof. dr hab. Andrzej Kaleta