



**Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza
w Jarosławiu**

37-500 Jarosław, ul. Czarnieckiego 16

tel./fax: 16 621 02 04, 16 624 46 50

www.pwste.edu.pl

e-mail:pwste@pwste.edu.pl

NIP 792 17 94 406

REGON 650894385

ZARZĄDZENIE Nr 54/2011

**Rektora Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno - Ekonomicznej w Jarosławiu
z dnia 9 września 2011 r.**

**w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Państwowej
Wyższej Szkole Techniczno - Ekonomicznej w Jarosławiu**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), zarządzam, co następuje:

§ 1

Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Państwowej Wyższej Szkole Techniczno - Ekonomicznej w Jarosławiu stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem.

§ 3

Traci moc zarządzenie Rektora PWSTE nr 85/2010 z 29 XII 2011r.

R e k t o r

PWSTE w Jarosławiu

Wacław Wierzbieniec

Prof. nadzw. dr hab. Wacław Wierzbieniec

Procedura zarządzania ryzykiem

w Państwowej Wyższej Szkole Techniczno - Ekonomicznej w Jarosławiu.

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

Słowniczek

§ 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, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
3. prawdopodobieństwo - szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
4. rejestr ryzyka - zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
5. ryzyko - możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
6. ryzyko operacyjne - ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych Uczelni,
7. ryzyko strategiczne - ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych w danym roku, wskazanych w planie działalności Uczelni,
8. 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,
9. ocena ryzyka - proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 10. właściciel ryzyka - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
 11. zarządzanie ryzykiem - podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie,
 12. Uczelnia - Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno - Ekonomiczna w Jarosławiu
 13. Rektor - Rektor Państwowej Wyższej Szkole Techniczno - Ekonomicznej w Jarosławiu
 14. Osoby zarządzające - prorektorzy, kanclerz, kwestor, dyrektorzy instytutów, kierownicy jednostek międzywydziałowych, dyrektorzy jednostek ogólnouczelnianych, wszyscy kierownicy komórek organizacyjnych administracji oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach w administracji (również pełnomocnicy)

Cele zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Uczelni ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Uczelni.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Uczelni jest:
 - 1) poprawa jakości świadczenia usług,
 - 2) efektywne zarządzanie poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - 4) świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji związanych z jego ograniczeniem,

- 5) efektywne wykorzystanie zasobów Uczelni,
- 6) skuteczne zarządzanie,
- 7) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- 8) ograniczenie nieetycznych zachowań.

§ 3

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej Uczelni oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Uczelni.
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 i komórek organizacyjnych Uczelni oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych na Uczelni.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach:
 - 1) strategicznym,
 - 2) operacyjnym,
 - 3) projektu.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych, wskazanych w planie działalności 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 proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są prorektorzy, kanclerz, kwestor i dyrektorzy instytutów odpowiedzialni za poszczególne procesy. W tym celu Rektor powołuje też Zespół ds. oceny ryzyka.

3. Na wniosek prorektorów, kanclerza, kwestora i dyrektorów instytutów Rektor może powierzyć odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach, wpisując tę odpowiedzialność w zakres obowiązków pracowników, Regulamin organizacyjny lub wydając stosowne imienne upoważnienie.

§ 6

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem w obszarze ich kompetencji odpowiadają prorektorzy, dyrektorzy instytutów, kanclerz i kwestor 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. Prorektorzy, dyrektorzy Instytutów, kwestor i kanclerz mogą przypisać swoje obowiązki, związane z zarządzaniem ryzykiem na poziomie operacyjnym, podległym im osobom zarządzającym, wpisując je w zakres obowiązków tych pracowników. W takim przypadku wyznaczone osoby zarządzające dokonują identyfikacji i oceny ryzyk, które zbiorczo pojawiają się w „Rejestrze ryzyk”. Za „Rejestr ryzyk” w swoim pionie odpowiedzialni są prorektorzy, dyrektorzy instytutów, kwestor i kanclerz. Również obowiązek prowadzenia zbiorczego „Rejestru ryzyk” prorektorzy, dyrektorzy instytutów, kwestor i kanclerz mogą przypisać osobom zarządzającym, wpisując to w zakres obowiązków tych pracowników.

3. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem w obszarze kompetencji Rektora odpowiada Rektor lub wyznaczone przez niego osoby zarządzające, co skutkuje tymi samymi obowiązkami jak w przypadku innych pionów.

4. Na poziomie operacyjnym osoby zarządzające włączone w proces identyfikacji i oceny ryzyka przez rektora, prorektorów, dyrektorów instytutów, kwestora i kanclerza mają prawo przypisać ten obowiązek swemu podwładnemu, wpisując to w zakres jego obowiązków.

§ 7

Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada Prorektor, w którego kompetencjach leży nadzór nad realizacją danego projektu, poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyka właściwego dla projektu,
- 2) ocenę istotności ryzyk 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 Rektorowi istotnych trudności w realizacji celu projektu.

Prorektor może przypisać swoje obowiązki, związane z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu, kierownikowi projektu lub podległej sobie osobie zarządzającej na etapie realizacji i wyłącznie wnioskującemu o projekt na etapie wnioskowania, wpisując te obowiązki do zakresu obowiązków wybranej osoby lub udzielając jej imiennego powierzenia obowiązków, zwłaszcza zaś identyfikację i ocenę ryzyka, czy prowadzenie „Rejestru ryzyk”.

Identyfikacja i analiza ryzyka

§ 8

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

2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Uczelni,
- 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 nieakceptowalnym,
- 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

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych, wskazanych w planie działalności.
2. Dokumentowanie identyfikacji ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu, zgodnie z załącznikiem nr 1.

§ 10

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów, realizowanych we wszystkich jednostkach organizacyjnych Uczelni.
2. Dokumentowanie identyfikacji ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu, zgodnie z załącznikiem nr 1.
3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka, informując o tym fakcie Rektora lub Zespół ds. oceny ryzyka, jeśli zgłoszenie było formalne i w formie pisemnej.
4. Zgłoszone przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów, co czyni bezpośredni przełożony zgłaszającego i o wyniku informuje on pisemnie Rektora lub Zespół ds. oceny ryzyka.

§ 11

1. Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie zarówno wnioskowania, jak i trwania projektu.
2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy odbywa się na zasadach określonych tak jak dla ryzyka operacyjnego.

§ 12

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Uczelnię założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie danej jednostki organizacyjnej bądź Uczelni jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena istotności 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 do procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 5 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik

do procedury zarządzania ryzykiem.

5. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe, jak i nie finansowe, np: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.

7. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej wpływu.

8. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

9. 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

§ 13

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Uczelni, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

§ 14

1. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka dokonanej przez osoby uprawnione, Rektor akceptuje nadane przez Zespół ds. oceny ryzyka priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych. Zespół ds. oceny ryzyka nadaje priorytety na podstawie przekazanej mu przez osoby uprawnione identyfikacji i analizy ryzyka.
2. Na poziomie operacyjnym prorektorzy, dyrektorzy instytutów, kwestor i kanclerz, lub osoby przez nich upoważnione, wyznaczają akceptowany poziom ryzyka, zatwierdzają priorytety poszczególnych ryzyk oraz podejmują decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych, o czym raz w roku pisemnie informują Rektora za pośrednictwem Zespołu ds. oceny ryzyka.
3. Na poziomie projektu Prorektor, mający w kompetencjach nadzór nad realizacją projektu lub osoba zarządzająca przez niego wyznaczona, podejmuje decyzję o nadaniu priorytetów poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje działania zapobiegawcze, o czym pisemnie informuje Zespół ds. oceny ryzyka.
4. W przypadku pojawienia się nowego zadania, mogącego skutkować

wydatkowaniem znacznej kwoty środków publicznych, identyfikacja i analiza związanego z nim ryzyka musi być dokonana na bieżąco.

§ 15

1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane, planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. Na Uczelni przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - 1) tolerowanie ryzyka - w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności uniemożliwiające przeciwdziałanie ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - 2) transfer ryzyka - przeniesienie ryzyka na inną organizację (np. ubezpieczenie),
 - 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.

§ 16

1. Przed przystąpieniem do działań, mających na celu ograniczenie ryzyka, należy rozważyć:
 - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
 - 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
 - 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
 - 4) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
 - 5) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco podejmowane są działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 17

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez wypełnienie załącznika nr 1 „Identyfikowanie i ocena ryzyka” oraz „Rejestru ryzyka”, według wzoru stanowiącego załącznik nr 4 procedury zarządzania ryzykiem.

§ 18

1. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. oceny ryzyka oraz przez prorektorów, kanclerza, kwestora i dyrektorów instytutów czy osoby zarządzające wyznaczone przez Rektora na ich wniosek. Zespół ds. oceny ryzyka otrzymuje zatwierdzone przez prorektorów, dyrektorów instytutów, kwestora i kanclerza wypełnione załączniki nr 1 „Identyfikowanie i ocena ryzyka”, będące wynikiem pracy własnej lub podległych im osób zarządzających upoważnionych przez Rektora. Na ich podstawie Zespół sporządza centralny „Rejestr ryzyk” na szczeblu strategicznym. Uzupełnia go i zatwierdza Rektor.
2. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym dokonywane jest w obrębie obszaru, za który ponoszą odpowiedzialność rektor, prorektorzy, dyrektorzy instytutów, kwestor i kanclerz lub osoby zarządzające, którym wpisali to w zakresy obowiązków. Upoważnione osoby zarządzające wypełniają załącznik 1 „Identyfikowanie i ocena ryzyka” oraz prowadzą „Rejestr ryzyka”. Rektor, prorektorzy, dyrektorzy Instytutów, kwestor i kanclerz mają obowiązek zatwierdzać proces zarządzania ryzykiem dokonujący się w ich pionach.
3. Za dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest Prorektor mający w kompetencjach nadzór nad projektem lub osoba zarządzająca, której wpisał to w zakres obowiązków. Osoba zarządzająca prowadzi „Rejestr ryzyk” dla danego projektu.
4. Osoba występująca do Rektora z prośbą o wszczęcie procedury złożenia wniosku na nowy projekt/grant itp. ma obowiązek załączyć do podania (wniosku/dokumentów) wypełnionego załącznika nr 1 „Identyfikacja i ocena ryzyka”.

Monitorowanie ryzyka

§ 19

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Audytor wewnętrzny prowadzi systematyczną ocenę kontroli zarządczej, w tym ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej.

4. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

5. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzenia ryzykiem odbywa się:

- raz na pół roku - w przypadku ryzyk strategicznych,
- raz na rok - w przypadku ryzyk operacyjnych i w projekcie,

poprzez odpowiednią aktualizację rejestru ryzyka.

§ 20

Wszyscy pracownicy Uczelni zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

Kwestionariusz Identyfikacji i Oceny Ryzyka

Lp.	Zadanie (proces)/Podzadanie	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka w skali 1 - 5	Potencjalne skutki (oddziaływano) ryzyka w skali 1 - 5

Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka

Miarami oceny ryzyka są:

1. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia
2. Oddziaływanie (skutki) na realizowane zadania

Ad. 1.

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali prawdopodobieństwa:

- dotychczasowe doświadczenia - częstość występowania danego zdarzenia (np. w okresie rocznym, dłuższym),
- duża liczba i intensywność działań podejmowanych w ramach procesu - np. obliczenia dokonywane pod presją czasu, przygotowywanie sprawozdań i raportów, wzrost intensywności pracy w pewnych okresach,
- liczba komórek organizacyjnych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację zadań w danym obszarze, procesie - potrzeba współdziałania, współpracy, przepływu informacji,
- zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstość, zakres, istotność),
- poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia).

Ocenę ryzyka, co do prawdopodobieństwa wystąpienia wyraża się w skali od 1 - 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Ad. 2.

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali skutków:

- skala potencjalnych strat finansowych (dodatkowych kosztów), zobowiązań finansowych,
- wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie,
- odpowiedzialność prawna, niezgodność z przepisami prawa, z postanowieniami umów, istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces,
- skala zakłóceń organizacyjnych - wpływ na możliwość realizacji celów i zadań, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemu niezbędnego do wykonywania podstawowych celów,
- wpływ na wizerunek Uczelni (np. w kontekście odbioru społecznego, zainteresowania mediów, zasięg oddziaływania tych mediów),
- stosowane (bądź nie) mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność.

Ocenę ryzyka z uwagi na skutki, jakie pociągnie jego wystąpienie, wyraża się w skali od 1 - 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Skala oddziaływania

Opis oddziaływania (skutków)*	Oszacowane ryzyko
<p>Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa.</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane są (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>	<p>1</p> <p>niskie / nieznaczne</p>
<p>Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Małe zakłócenia pracy Uczelni, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni.</p>	<p>2</p> <p>małe</p>
<p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy Uczelni. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni.</p>	<p>3</p> <p>średnie</p>
<p>Średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Brak szczegółowych procedur dla prowadzonych procesów.</p> <p>Poważne zakłócenia pracy Uczelni. Mogą doprowadzić do niewykonania celów Uczelni cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni.</p>	<p>4</p> <p>wysokie / poważne</p>

<p>Poważna niezgodność z przepisami prawa.</p> <p>Brak procedur dla danego procesu.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy Uczelni. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów.</p> <p>Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku Uczelni - negatywny wpływ na wizerunek.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p>	<p>5</p> <p>bardzo wysokie</p>
--	--------------------------------

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%