

INSTRUKCJA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PROJEKTACH I PROGRAMACH STRATEGICZNYCH

Spis treści

Słownik pojęć.....	1
Wprowadzenie	2
Kroki zarządzania ryzykiem w projekcie/programie.....	3
Zapisy.....	4

Słownik pojęć

1. **Biuro Programów i Rozwoju / Stanowisko / Pełnomocnik** (dalej BPiR) – podmiot o charakterze konsultacyjno-doradczym, powołany w celu wsparcia władz Uczelni w doborze, planowaniu i realizacji inicjatyw strategicznych.
2. **Cel strategiczny** – opisany w sposób mierzalny stan w przyszłości, w którym ma znaleźć się Uczelnia. Cel strategiczny jest kluczowy dla realizacji jej misji i wizji dający odzwierciedlenie kierunku działań podejmowanych przez najwyższe władze Uczelni.
3. **Inicjatywa Projektowa** – pomysł realizacji celów strategicznych Uczelni w formie projektu.
4. **Inicjatywa Programowa** – pomysł realizacji celów strategicznych Uczelni w formie wielu skoordynowanych powiązanych Inicjatyw Projektowych.
5. **Inicjatywa Strategiczna** – pomysł na optymalizację Strategii Uczelni.
6. **Inicjator** – osoba zgłaszająca pomysł inicjatywy strategicznej.
7. **Jednostka Merytoryczna** - jednostka właściwa i odpowiedzialna w zakresie realizacji oraz nadzoru nad realizacją projektu/programu.
8. **Kierownik Projektu/Programu** – rola obejmująca zestaw uprawnień oraz obowiązków przypisana osobie w celu przekazania jej odpowiedzialności za operacyjną realizację projektu/programu w szczególności planowanie, realizację oraz monitorowanie i kontrolę postępów oraz zamykanie projektu/programu.
9. **Rezultat/wynik** - element wejściowy lub wyjściowy, w formie materialnej lub niematerialnej, który można wcześniej opisać, wytworzyć i sprawdzić, a którego dostarczenie jest niezbędne do osiągnięcia celu projektu/programu. Szczególnym przypadkiem jest rezultat końcowy projektu/programu lub wynik końcowy projektu/programu.
10. **Projekt** – przedsięwzięcie powołane w celu dostarczenia jednego lub więcej rezultatów specjalistycznych zgodnie z uzgodnionym uzasadnieniem realizacji projektu.

11. **Projekt Strategiczny** (dalej w treści zasad nazywany jako Projekt) – przedsięwzięcie posiadające cechy projektu którego celem jest dostarczenie rezultatu/wyniku bezpośrednio niezbędnego do osiągnięcia celu strategicznego zapisanego w Strategii rozwoju UMCS (zwanej dalej Strategią).
12. **Zespół Projektowy/Programowy** – grupa osób oddelegowana do zarządzania przez Kierownika Projektu/Programu w celu i zakresie niezbędnym do realizacji prac w ramach zakresu projektu/programu.
13. **Ryzyko** – niepewne zdarzenie lub grupa zdarzeń, które w przypadku wystąpienia mogą mieć wpływ na realizację projektu.
14. **Zagadnienie** – zdarzenie mające miejsce w trakcie realizacji projektu/programu, które nie było zawarte w planie, a brak jego rozwiązania może wpłynąć na jego realizację.
15. **Zarządzanie ryzykiem** - systematyczne przeprowadzanie zadań identyfikacji, oceny i ewaluacji ryzyka oraz planowania i wdrażania działań w reakcji na ryzyko.
16. **Właściciel ryzyka** - konkretna osoba odpowiedzialna za zarządzanie i kontrolę wszystkich aspektów ryzyka, które zostało jej przydzielone, włączając w to wdrożenie wybranych działań mitygujących zagrożenie lub prowadzących do wykorzystania okazji.

1. Wprowadzenie

1. Instrukcja zawiera zasady zarządzania ryzykiem w Inicjatywach Projektów/Programów Strategicznych, realizowanych przez Uczelnię.
2. Przeznaczeniem instrukcji jest określenie zasad funkcjonowania zarządzania ryzykiem w Projektach i Programach Strategicznych realizowanych przez Uczelnię.
3. Instrukcja ma zastosowanie do Inicjatyw Projektowych/Programowych o charakterze strategicznym, finansowanych ze środków własnych Uczelni.
4. Instrukcja ma zastosowanie do Inicjatyw Projektowych/Programowych o charakterze strategicznym, finansowanych ze środków Zewnętrznych.
5. W przypadku finansowania Projektu ze środków zewnętrznych zastosowanie równoległe mają inne akty prawne obowiązujące w uczelni, regulujące zasady realizacji inicjatyw współfinansowanych i finansowanych ze środków zewnętrznych.
6. We wszystkich przypadkach zastosowanie mają pozostałe obowiązujące na Uczelni uregulowania oraz umowy zawarte w ramach projektu/programu.
7. W umowach, w obszarze zarządzania projektem/programem, należy uwzględnić zasady wskazane w niniejszej instrukcji.
8. Właścicielem instrukcji jest BPiR.
9. Nadrzędnym poziomem zarządzania dla BPiR jest Rektor /Prorektor/Kanclerz według właściwości.
10. Instrukcja jest objęta kontrolą zmian dokumentów, kontrolą wersji, będzie zgodna ze strukturą obowiązujących w Uczelni uregulowań, będzie aktualizowana przynajmniej raz w roku i będzie rewidowana w celu odzwierciedlenia zmian zachodzących w obowiązującym ustawodawstwie, w najlepszych praktykach zarządzania ryzykiem i istotnych zmian w organizacji.
11. Dzięki przyjęciu niniejszych instrukcji zarządzania ryzykiem oczekuje się powszechnie spodziewanych korzyści płynących z zarządzania ryzykiem, na co składa się między innymi wzrost efektywności realizacji projektów i programów oraz innowacyjny i twórczy rozwój stosowanych praktyk.
12. Ryzyko tolerowane określa maksymalną wielkość ryzyka, mierzoną iloczynem prawdopodobieństwa oraz wpływu, jaką Uczelnia lub jej część gotowa jest zaakceptować.

13. Ryzyko dopuszczalne określa maksymalną wielkość ryzyka, mierzoną iloczynem prawdopodobieństwa oraz wpływu, jaką Uczelni lub jej części wolno ponosić w powiązaniu z takimi czynnikami, jak reputacja, zasoby kapitałowe lub zdolność do pozyskiwania dodatkowych środków, regulacje prawne.
14. Ryzyko tolerowane projektu/programu określane jest przez decyzyjność kierownika jednostki merytorycznej realizującej przedsięwzięcie oraz przez władze Uczelni poprzez nadanie uprawnień dodatkowych w ramach realizacji projektu/programu.
15. Każdy może zgłosić ryzyko do Kierownika Projektu/Programu
16. W przypadku zagrożenia lub zaistnienia wyczerpania się decyzyjności przez kierownika przedsięwzięcia projektowego lub programowego, ryzyko eskalowane jest niezwłocznie na wyższy poziom zarządzania.
17. Ryzyko tolerowane i dopuszczalne jest przeglądane regularnie przez Kierownika Projektu/Programu oraz BPiR i raportowane na wyższy poziom zarządzania.
18. Zarządzanie ryzykiem jest uruchamiane we wszystkich programach i projektach strategicznych.
19. Ryzyko tolerowane zapisywane jest w dokumentacji projektowej/programowej.
20. Raporty dotyczące stanu ryzyka w projekcie czy też programie strategicznym przygotowuje kierownik tego przedsięwzięcia i przekazuje co kwartał do BPiR.
21. BPiR co kwartał przygotowuje i przekazuje do Kanclerza raport o łącznym stanie ryzyka w Projektach i Programach Strategicznych.

2. Kroki zarządzania ryzykiem w Projekcie/Programie

1. Celem niniejszego opisu procesu jest zapewnienie, aby zarządzanie ryzykiem było prowadzone we wszystkich projektach i programach strategicznych w sposób spójny i z uwzględnieniem najlepszych praktyk.
2. Proces realizowany w Uczelni jest podzielony na pięć kroków nazwanych odpowiednio:
 - I. Identyfikuj,
 - a) Kontekst,
 - b) Ryzyko,
 - II. Oceniaj,
 - III. Planuj,
 - IV. Wdrażaj,
 - V. Komunikuj.
3. Razem, kroki te tworzą logiczną sekwencję, potrzebną do solidnego stosowania zarządzania ryzykiem.
4. Kroki I-IV wykonywane są sekwencyjnie i kolejny krok nie może się zacząć dopóki poprzedni nie został zakończony.
5. Krok V realizowany jest równoległe do pozostałych.
6. Ich iteracyjna natura procesu objawia się w tym, że w miarę napływu nowych informacji, w celu uzyskania obrazu odpowiadającego jak najlepiej rzeczywistości, może być konieczny powrót do kroków już wykonanych.
7. W kroku „Identyfikuj, Kontekst i Ryzyko”, uzyskiwane są informacje na temat projektu, programu strategicznego oraz tego, jakie jest jego miejsce w całej organizacji i środowisku a także określane jest ryzyko wobec celów rozważanego przedsięwzięcia z zamiarem minimalizacji zagrożeń i maksymalizacji okazji.
8. Kierownik ze szczególną uwagą analizuje:
 - I. Cele przedsięwzięcia,

- II. Zakres przedsięwzięcia,
 - III. Założenia i ograniczenia przedsięwzięcia,
 - IV. Kompletność informacji,
 - V. Interesariuszy.
9. Analiza przeprowadzana jest systematycznie w celu wychwycenia wszelkich zmian.
 10. Kierownik ze szczególną uwagą:
 11. Identyfikuje okazje i zagrożenia
 12. Zapisuje wszystkie zidentyfikowane ryzyka w rejestrze ryzyka
 13. Uzyskuje porozumienie interesariuszy w obszarach spornych
 14. Weryfikuje klarowność ustaleń
 15. Porządkuje rejestr ryzyka
 16. Każde ryzyko zawiera w opisie informacje dotyczące przyczyny, obszaru niepewności (niepewnego zdarzenia) i jego wpływu na cele przedsięwzięcia.
 17. Każde ryzyko zapisywane jest do rejestru ryzyka.
 18. W kroku „Oceniaj” każdemu zidentyfikowanemu ryzyku nadawany jest priorytet.
 19. Priorytet jest wartością opisywaną przez iloczyn prawdopodobieństwa oraz wpływu.
 20. Skale prawdopodobieństwa oraz wpływu ustala kierownik przedsięwzięcia po uzgodnieniu z bezpośrednim przełożonym oraz regulacjami obowiązującymi w Uczelni.
 21. Każde ryzyko opisywane jest prawdopodobieństwem oraz wpływem jak i bliskością.
 22. W każdym przedsięwzięciu kierownik projektu po konsultacji z BPiR ustala skalę prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka.
 23. W roku „Planuj” przygotowanie są dedykowanych reakcje na zidentyfikowane ryzyka.
 24. W kroku „Planuj” przypisywany jest do ryzyka właściciel oraz wykonawca reakcji na ryzyko.
 25. Każde ryzyko posiada przypisaną odpowiedź na ryzyko.
 26. Każde ryzyko posiada wściciela ryzyka.
 27. Domyślnie właścicielem ryzyka jest Kierownik Projektu/Programu.
 28. W przypadku przekroczenia tolerancji i eskalacji ryzyka właścicielem ryzyka stają się przełożony Kierownika Projektu/Programu.
 29. W kroku „Wdrażaj” jest zapewnienie, że zaplanowane reakcje są przeprowadzone, ich efektywność monitorowana co znajduje odzwierciedlenie w zapisach w rejestrze ryzyka.
 30. W kroku „Komunikuj” Kierownik Projektu/Programu przekazuje i zbiera informacje dotyczące ryzyka oraz jego statusu wśród interesariuszy przedsięwzięcia.
 31. Opis technik możliwych do zastosowania podczas realizacji poszczególnych kroków dostępny jest w BPiR.

3. Zapisy

1. Dla potrzeb Projektu/Programu Strategicznego kierownik przedsięwzięcia prowadzi rejestr ryzyka.
2. Rejestr ryzyka zawiera wszystkie zidentyfikowane oraz zgłoszone ryzyka.
3. Rejestr ryzyka zawiera następujące informacje dotyczące każdego ryzyka zapisane u układzie tabelarycznym:
 - I. Data zgłoszenie ryzyka,
 - II. Autor ryzyka,
 - III. Opis ryzyka (przyczyna, zdarzenie związane z ryzykiem, skutek),

- IV. Prawdopodobieństwo, wpływ, punktowa ocena ryzyka (iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu),
 - V. Bliskość,
 - VI. Kategoria reakcji na ryzyko,
 - VII. Działania dotyczące reakcji na ryzyko,
 - VIII. Status ryzyka,
 - IX. Właściciel ryzyka,
 - X. Wykonawca reakcji na ryzyko.
- 4. Dostęp do rejestru ryzyka posiada Zespół Projektowy/Programowy oraz BPiR.
 - 5. Wpisów do rejestru ryzyka może dokonywać Kierownik Projektu/Programu.