

**ZARZĄDZENIE Nr 42 MINISTRA SPRAW ZAGRANICZNYCH<sup>1)</sup>**

z dnia 15 grudnia 2011 r.

**w sprawie zasad zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych**

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199, z późn. zm.<sup>2)</sup>), w związku z art. 69 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicz-

---

<sup>1)</sup> Minister Spraw Zagranicznych kieruje działami administracji rządowej – sprawy zagraniczne oraz członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Zagranicznych (Dz. U. Nr 248, poz. 1492).

<sup>2)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy ogłoszone w Dz. U. z 2003 r. Nr 80, poz. 717, z 2004 r. Nr 238, poz. 2390 i Nr 273, poz. 2703, z 2005 r. Nr 169, poz. 1414 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 45, poz. 319, Nr 170, poz. 1217 i Nr 220, poz. 1600, z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, z 2009 r. Nr 42, poz. 337, Nr 98, poz. 817, Nr 157, poz. 1241 i Nr 161, poz. 1277 oraz z 2010 r. Nr 57, poz. 354.

nych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.<sup>3)</sup>) zarządza się, co następuje:

## Rozdział 1

### Przepisy ogólne

#### § 1

Dla zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadza się do stosowania zasady zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych.

#### § 2

Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) analizie ryzyka — należy przez to rozumieć czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru i oszacowania możliwego wpływu zidentyfikowanego ryzyka na osiągnięcie celów i realizację zadań;
- 2) departamencie kierunkowym — należy przez to rozumieć właściwą terytorialnie lub problemowo komórkę organizacyjną Ministerstwa;
- 3) dyrektorze generalnym — należy przez to rozumieć dyrektora generalnego służby zagranicznej;
- 4) Kierownictwie MSZ — należy przez to rozumieć Ministra Spraw Zagranicznych, sekretarzy stanu, podsekretarzy stanu i dyrektora generalnego;
- 5) komórce organizacyjnej — należy przez to rozumieć komórkę wymienioną w zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów Nr 100 z dnia 28 grudnia 2009 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Spraw Zagranicznych (M. P. Nr 81, poz. 1023 oraz z 2010 r. Nr 65, poz. 843 i Nr 90, poz. 1050);
- 6) kontroli zarządczej — należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.);
- 7) mapie ryzyka — należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 8) mechanizmie kontrolnym — należy przez to rozumieć zasady określone przez przepisy prawa, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki ochrony, które mają ograniczać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutków;
- 9) Ministerstwie — należy przez to rozumieć Ministerstwo Spraw Zagranicznych;
- 10) określaniu wagi ryzyka — należy przez to rozumieć proces systematycznej oceny oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 11) oddziaływaniu ryzyka — należy przez to rozumieć możliwe skutki lub konsekwencje dla realizowanych celów i zadań;

<sup>3)</sup> Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2010 r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020, Nr 238, poz. 1578 i Nr 257, poz. 1726 oraz z 2011 r. Nr 201, poz. 1183.

12) placówce zagranicznej — należy przez to rozumieć przedstawicielstwo dyplomatyczne, stałe przedstawicielstwo przy organizacji międzynarodowej, urząd konsularny, instytut polski lub inną placówkę podległą ministrowi właściwemu do spraw zagranicznych, mającą siedzibę poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej;

13) prawdopodobieństwu — należy przez to rozumieć szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, stopień niepewności, co do możliwości wystąpienia zdarzenia;

14) ryzyku — należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów i zadań;

15) wykazie ryzyk — należy przez to rozumieć rejestr wszystkich zidentyfikowanych ryzyk.

## Rozdział 2

### Cel i zakres zarządzania ryzykiem

#### § 3

1. Celem zasad zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania, określania oddziaływania, prawdopodobieństwa i wag ryzyk oraz podejmowania adekwatnych środków zapobiegawczych w celu minimalizacji ryzyka, co powinno się przyczynić do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i zadań Ministra Spraw Zagranicznych.
2. Celem zarządzania ryzykiem jest:
  - 1) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji założonych celów i zadań;
  - 2) poprawa efektywności wykorzystania istniejących zasobów;
  - 3) podniesienie świadomości podejmowanych decyzji i związanego z tym ryzyka;
  - 4) podniesienie jakości realizowanych zadań.

#### § 4

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w odniesieniu do celów i zadań zawartych w „Planie działalności Ministra Spraw Zagranicznych”.
2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
  - 1) identyfikowanie, analizowanie i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ na realizację celów i zadań;
  - 2) określenie wagi ryzyk w odniesieniu do realizowanych celów z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka, a także istniejących mechanizmów kontrolnych;
  - 3) projektowanie i wdrażanie działań zapobiegawczych;
  - 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zapobiegawczych oraz ustalenie zakładowego terminu ich realizacji;
  - 5) prowadzenie wykazu ryzyk;

- 6) monitorowanie poziomu ryzyka, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności;
  - 7) monitorowanie harmonogramu realizacji działań zapobiegawczych i składanie sprawozdań.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu uregulowane zostało przepisami zarządzenia Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej w sprawie zarządzania projektami w Ministerstwie Spraw Zagranicznych i na placówkach zagranicznych.

### Rozdział 3

#### Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

##### § 5

1. Tworzy się Komitet do spraw zarządzania ryzykiem, zwany dalej „komitetem”.
2. Do zadań komitetu należy:
  - 1) dokonywanie analizy i akceptacji wykazu ryzyk oraz planowanych działań zapobiegawczych w zakresie:
    - a) zgodności z zasadami wynikającymi z przepisów zarządzenia,
    - b) adekwatności działań zapobiegawczych do zadań realizowanych przez właścicieli ryzyka,
    - c) zgodności wykazu ryzyk i działań zapobiegawczych z najważniejszymi celami i zadaniami Ministra Spraw Zagranicznych.
  - 2) przygotowywanie informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie i placówkach zagranicznych.

##### § 6

1. W skład komitetu wchodzi:
  - 1) przewodniczący komitetu — dyrektor komórki organizacyjnej właściwej w sprawach obsługi dyrektora generalnego;
  - 2) Pełnomocnik Ministra Spraw Zagranicznych do spraw reformy kontroli wewnętrznej, przeciwdziałania nadużyciom i procedur antykorupcyjnych;
  - 3) dyrektorzy albo zastępcy dyrektorów:
    - a) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach planowania i strategii,
    - b) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach konsularnych,
    - c) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach dyplomacji publicznej i kulturalnej,
    - d) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach polityki bezpieczeństwa,
    - e) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach polityki ekonomicznej,
    - f) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach finansów,
    - g) komórki organizacyjnej właściwej w sprawach kontroli i audytu.

2. Przewodniczący komitetu zwołuje posiedzenia i zapewnia organizację prac komitetu.
3. W przypadku nieobecności przewodniczącego komitetu, jego obowiązki przejmuje wyznaczony przez niego inny członek komitetu.
4. Komitet obraduje na posiedzeniach.
5. Obecność na posiedzeniach komitetu jest obowiązkowa.
6. Członek komitetu, który był nieobecny na posiedzeniu komitetu, jest zobowiązany poinformować przewodniczącego komitetu o przyczynach swojej nieobecności.
7. W uzasadnionych przypadkach przewodniczący komitetu ma prawo zaprosić do udziału w pracach komitetu inne osoby, niż wymienione w ust. 1. Osoby te biorą udział w posiedzeniu komitetu na prawach członka komitetu.

##### § 7

1. W celu realizacji zadań komitetu przewodniczący komitetu może określać sposoby i terminy wykonania konkretnych czynności oraz wskazywać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie, także spoza składu komitetu.
2. Dyrektor generalny, na wniosek przewodniczącego komitetu, powołuje w drodze decyzji skład osobowy komitetu spośród dyrektorów albo zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa, o których mowa w § 6 ust. 1 ust. 3.

##### § 8

1. Właścicielem ryzyka jest dyrektor komórki organizacyjnej lub kierownik placówki zagranicznej. Właściwość względem ryzyka określa komitet.
2. Do zadań właściciela ryzyka należy realizacja zadań określonych w § 4 ust. 1 i 2.
3. Właściciel ryzyka przedstawia komitetowi informacje w zakresie realizacji zadań określonych w § 4 ust. 1 i 2 na wniosek przewodniczącego komitetu.

##### § 9

1. Komórka organizacyjna właściwa w sprawach obsługi dyrektora generalnego koordynuje proces zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych oraz zapewnia obsługę prac komitetu.
2. Za zarządzanie ryzykiem w komórkach organizacyjnych oraz w placówkach zagranicznych odpowiadają odpowiednio dyrektorzy komórek organizacyjnych i kierownicy placówek zagranicznych.

### Rozdział 4

#### Zarządzanie ryzykiem

##### § 10

1. Identyfikacja ryzyka odbywa się przynajmniej raz w roku, w odniesieniu do celów i zadań określonych

w „Planie działalności Ministra Spraw Zagranicznych”. Wykaz ryzyk sporządzany jest według wzoru określonego w załączniku nr 1 do zarządzenia.

2. Identyfikacja ryzyka rozpoczyna się niezwłocznie po przedstawieniu projektu Planu, o którym mowa w ust. 1, Prezesowi Rady Ministrów.
3. Każdy pracownik komórki organizacyjnej lub placówki zagranicznej ma obowiązek zgłaszać swojemu przełożonemu ryzyka w odniesieniu do celów i zadań, o których mowa w ust. 1.
4. Zgłoszone przewodniczącemu komitetu przez dyrektora komórki organizacyjnej lub kierownika placówki zagranicznej propozycje zmian w zakresie zidentyfikowanych ryzyk, po akceptacji komitetu, podlegają procedurze określonej w zarządzeniu.

#### § 11

1. Ryzyka podlegają analizie pod kątem ich wpływu na osiągnięcie celów i zadań określonych w „Planie działalności Ministra Spraw Zagranicznych”.
2. W ramach analizy wpływu ryzyka oceniana jest istotność oddziaływania ryzyka oraz prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.
3. Ocena istotności oddziaływania ryzyka polega na nadaniu oceny w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie ryzyka) a 5 bardzo dużą istotność (bardzo wysokie oddziaływanie ryzyka). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 2 do zarządzenia.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe (niskie) prawdopodobieństwo, a 5 bardzo duże (prawie pewne) prawdopodobieństwo. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 3 do zarządzenia.
5. Przy ocenie wpływu ryzyka na osiągnięcie założonego celu i zadania brane są pod uwagę zarówno skutki finansowe, jak i niefinansowe.
6. Ocenę punktową wagi ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej istotności oddziaływania.
7. Wyniki oceny punktowej wagi ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 4 do zarządzenia.
8. Wyniki uzyskane w trakcie analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem sposobu reakcji na ryzyko.
9. Proces analizy ryzyka podlega dokumentowaniu według wzoru schematu określonego w załączniku nr 1 do zarządzenia.

#### § 12

1. W działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych definiuje się trzy poziomy ryzyka, oparte na wyniku oceny punktowej wagi ryzyka, o której mowa w § 11 ust. 6:
  - 1) ryzyko niskie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 1–4;

- 2) ryzyko średnie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 5–12;
- 3) ryzyko wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 15–25.

2. Wyniki uzyskane w procesie analizy ryzyka wskazują na poziom ryzyka, które może wywołać dane zdarzenie.

#### § 13

1. W odniesieniu do ryzyka przyjmuje się następujące zasady akceptowalności ryzyka:
  - 1) ryzyko niskie — ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę możliwości kontrolować;
  - 2) ryzyko średnie — ryzyko nieakceptowalne, może wywierać istotny wpływ na działalność Ministerstwa i placówek zagranicznych, należy je monitorować i wprowadzać działania zapobiegawcze;
  - 3) ryzyko wysokie — ryzyko nieakceptowalne, stanowi zagrożenie dla działalności Ministerstwa i placówek zagranicznych. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych działań zapobiegawczych, w tym mechanizmów kontrolnych. Podlega ciągłemu monitoringowi. Ryzyko to nie powinno być tolerowane.
2. Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym:
  - 1) tolerowanie ryzyka — w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności do niepodejmowania przeciwdziałania ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
  - 2) transfer ryzyka — przeniesienie ryzyka na inną komórkę organizacyjną, placówkę zagraniczną lub podmiot zewnętrzny;
  - 3) przeciwdziałanie — podjęcie działań, które pozwolą na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych);
  - 4) przesunięcie w czasie — zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko lub koszty działań przewyższają korzyści.

#### § 14

1. W stosunku do każdego ryzyka średniego i wysokiego, które nie będzie podlegało tolerowaniu lub przesunięciu w czasie, są planowane i wdrażane działania zapobiegawcze. Wykaz działań zapobiegawczych sporządzany jest według wzoru określonego w załączniku nr 1 do zarządzenia.
2. Przed przystąpieniem do określania działań zapobiegawczych, mających na celu ograniczenie ryzyka (do poziomu akceptowalnego), należy rozważyć:
  - 1) jakie mechanizmy kontrolne funkcjonują obecnie;
  - 2) jakie mechanizmy kontrolne należy wdrożyć;
  - 3) jaki poziom ryzyka można osiągnąć po podjęciu działań zapobiegawczych;

- 4) jakie są koszty wprowadzenia działań zapobiegawczych;
  - 5) czy wdrożenie działań zapobiegawczych jest wykonalne;
  - 6) jakie działania są konieczne do podjęcia.
3. Za monitoring ryzyka i wdrożenie działań zapobiegawczych w odniesieniu do danego ryzyka odpowiada właściciel ryzyka.
4. W przypadku, gdy do realizacji działania zapobiegawczego konieczna jest współpraca z inną komórką organizacyjną lub placówką zagraniczną, wykonanie zadania odbywa się na zasadach współpracy określonych w Regulaminie organizacyjnym Ministerstwa Spraw Zagranicznych, z zastrzeżeniem ust. 3. Spory w zakresie właściwości rozstrzyga dyrektor generalny.
5. Dyrektor departamentu kierunkowego, na wniosek przewodniczącego komitetu, przedstawia komitetowi propozycje ryzyk oraz działań zapobiegawczych we współpracy z kierownikami nadzorowanych placówek zagranicznych.
6. Wykaz ryzyk oraz działań zapobiegawczych przedstawiany jest przez przewodniczącego komitetu Ministrowi Spraw Zagranicznych do zatwierdzenia do dnia 31 stycznia każdego roku.
7. Wykaz ryzyk oraz działań zapobiegawczych, o których mowa w ust. 6, przedstawiany jest za pośrednictwem dyrektora generalnego, po uprzedniej konsultacji z członkami Kierownictwa MSZ.
8. Kierownictwo MSZ, dyrektorzy komórek organizacyjnych oraz kierownicy placówek zagranicznych podejmują na bieżąco działania zapobiegawcze w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka.

## Rozdział 5

### Raportowanie i monitorowanie ryzyka

#### § 15

1. Właściciel ryzyka przygotowuje, na wniosek przewodniczącego komitetu, informację w zakresie podejmowanych działań zapobiegawczych.
2. Przewodniczący komitetu przygotowuje informację w zakresie zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych, w tym w zakresie zarządzania ryzykiem na poziomie projektu, w terminie do dnia 31 marca każdego roku.
3. Informacja, o której mowa w ust. 2, konsultowana jest przez przewodniczącego komitetu z członkami Kierownictwa MSZ, zgodnie ze wzorem określonym załączniku nr 5 do zarządzenia.

4. Po konsultacjach, o których mowa w ust. 3, informacja, o której mowa w ust. 2, przedkładana jest Ministrowi Spraw Zagranicznych przez przewodniczącego komitetu, za pośrednictwem dyrektora generalnego.

#### § 16

1. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w Ministerstwie i placówkach zagranicznych w ramach kontroli zarządczej.
2. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym i obejmuje:
  - 1) wykonanie przeglądu ryzyk w celu określenia, czy ryzyko uległo zmianie;
  - 2) sprawdzenie, czy punktowa ocena wagi ryzyka jest wciąż odpowiednia;
  - 3) zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych;
  - 4) monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.
3. Każdy pracownik ma obowiązek informowania przełożonego o ryzykach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Ministerstwa lub placówek zagranicznych i zakłócić realizację celów i zadań Ministra Spraw Zagranicznych.
4. Kierownictwo MSZ oraz dyrektorzy komórek organizacyjnych i kierownicy placówek zagranicznych wspierają wszelkie działania pracowników podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem.

## Rozdział 6

### Przepisy końcowe

#### § 17

Traci moc zarządzenie Nr 10 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 18 października 2007 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Spraw Zagranicznych (Dz. Urz. Min. Spraw Zagr. Nr 4, poz. 96, z późn. zm.).

#### § 18

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Minister Spraw Zagranicznych

*Radosław Sikorski*

Załączniki do zarządzenia Nr 42 Ministra Spraw Zagranicznych  
z dnia 15 grudnia 2011 r. (poz. 72)

Załącznik nr 1

Zatwierdzam: ..... (podpis)  
(Minister Spraw Zagranicznych)

WZÓR

**Schemat**  
**Wykaz ryzyk i działań zapobiegawczych do Planu działalności Ministra Spraw Zagranicznych na rok .....**

Numer identyfikacyjny ryzyka	Cel <sup>1</sup>	Zadanie <sup>2</sup>	Ryzyko	Przyczyna wystąpienia ryzyka	Skutek wystąpienia ryzyka	Funkcjonujące mecha- nizmy kontrolne	Prawdopodobieństwo (w pkt.)	Istotność oddziaływa- nia (w pkt.)	Punktowa ocena ryzyka (kol. 8x9)	Akceptacja ryzyka Tak/Nie <sup>3</sup>	Postępowanie <sup>4</sup> z ryzykiem <sup>4</sup>	Właściciel ryzyka
Wymagane działania zapobiegawcze <sup>5</sup>												
									Data wykonania			
1							8	9	10	11	12	13

.....  
Data i podpis Przewodniczącego Komitetu ds. zarządzania ryzykiem

- <sup>1</sup> Zgodnie z Planem działalności Ministra Spraw Zagranicznych (wpisać część Planu oraz nr celu, np. A1, C2...)  
<sup>2</sup> Zadania służące realizacji celów określone w Planie działalności Ministra Spraw Zagranicznych (wpisać część Planu, nr celu oraz nr zadania, np. A12, C21...)  
<sup>3</sup> Wstawić Tak dla przedziału punktowego 1 – 4, Nie dla przedziału 5 – 25  
<sup>4</sup> Należy wpisać rodzaj postępowania z ryzykiem jeżeli w kol. 11 wpisano Nie: T-tolerowanie, TR-transfer, P-przeciwdziałanie, PR-przesunięcie w czasie  
<sup>5</sup> Określić działania oraz komórki organizacyjną/placówkę zagraniczną odpowiedzialną za ich realizację w przypadku wpisania liter TR lub P w kol. 12

**Akceptacja członków Kierownictwa MSZ:**

.....  
 .....  
 .....

**Istotność oddziaływania ryzyka**

Liczba punktów/oszacowane ryzyko	Opis oddziaływania (skutków)
1 nieznaczne	Brak skutków finansowych i prawnych Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku ministerstwa Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne
2 małe	Nieznaczne skutki finansowe lub prawne Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku ministerstwa
3 średnie	Znaczne skutki finansowe lub prawne Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania podstawowych zadań w określonym czasie. Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku ministerstwa
4 wysokie	Poważne skutki prawne lub finansowe Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do nie wykonania celów ministerstwa cyklicznie (stałe zagrożenie) Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku ministerstwa
5 bardzo wysokie	Bardzo poważne skutki prawne lub finansowe Olbrzymie zakłócenia pracy ministerstwa Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku ministerstwa Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi

**Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka**

Liczba punktów/oszacowane ryzyko	Opis prawdopodobieństwa
1 niskie	<p>Może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach</p> <p>Obszar działania/proces nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko</p> <p>Dany obszar działania/proces funkcjonuje powyżej roku od wprowadzenia zmian technologicznych, organizacyjnych i kadrowych</p> <p>Oceniany obszar/proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi</p>
2 mało prawdopodobne	<p>Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru/procesu współpracuje się z małą (ograniczoną) liczbą komórek organizacyjnych</p> <p>Obszar/proces w małym stopniu objęty jest regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom</p>
3 średnie	<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat)</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z innymi komórkami, bądź z podmiotami zewnętrznymi</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym, technologicznym i kadrowym</p> <p>Obszar/proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim czasie zmianom</p> <p>Może dotyczyć zadań o istotnym znaczeniu dla celów działalności</p>
4 prawdopodobne	<p>Istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w ciągu najbliższego okresu (od roku do trzech lat)</p> <p>Obszar/proces wymaga współpracy z innymi komórkami bądź podmiotami zewnętrznymi</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych</p> <p>Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych)</p>
5 prawie pewne	<p>Ryzyko z pewnością wystąpi w ciągu najbliższego roku</p> <p>Obszar/proces związany jest z działalnością większej liczby komórek organizacyjnych, wymaga współpracy z podmiotami zewnętrznymi</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym/obszar podlega częstym zmianom tego typu/obszar jest w trakcie zmian</p> <p>Obszar działania/proces uregulowany jest dużą liczbą regulacji prawnych (wewnętrznych i zewnętrznych)</p> <p>Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności/obszarów generujących ryzyko</p>



Załącznik nr 4

**Mapa ryzyka**

***Istotność oddziaływania***

Bardzo wysokie	5	10	15	20	25	<b><i>Prawdopodobieństwo wystąpienia</i></b>
Wysokie	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Niskie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	

Załącznik nr 5

Zatwierdzam: ..... (podpis)  
(Minister Spraw Zagranicznych)

**WZÓR**

**Schemat**

**Informacja na temat procesu zarządzania ryzykiem w roku .....**

Numer identyfikacyjny ryzyka <sup>1</sup>	Właściciel ryzyka	Wymagane działania zapobiegawcze oraz nazwa komórki organizacyjnej/placówki zagranicznej odpowiedzialnej za realizację działania	Stopień realizacji działań zapobiegawczych	Przyczyny braku realizacji działań zapobiegawczych	Uwagi (np. czy ryzyko wystąpiło w roku, którego dotyczy Informacja?)
1	2	3	4	5	6

Opis czynności podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem: (np. czy poprzez działania zapobiegawcze został obniżony poziom ryzyka, czy zostały zastosowane dodatkowe środki kontrolne, w jaki sposób monitorowano poziom ryzyka?)

Opis działań realizowanych w zakresie zarządzania ryzykiem na poziomie projektów<sup>2</sup>:

Podpis Przewodniczącego Komitetu ds. zarządzania ryzykiem

<sup>1</sup> Zgodnie z Wykazem ryzyk i działań zapobiegawczych do Planu działalności Ministra Spraw Zagranicznych

<sup>2</sup> Zgodnie z postanowieniami zarządzenia w sprawie zarządzania projektami w Ministerstwie Spraw Zagranicznych i na placówkach zagranicznych

**Akceptacja członków Kierownictwa MSZ:**

.....  
 .....  
 .....