

Warszawa, dnia 27 lipca 2016 r.

Poz. 34

ZARZĄDZENIE NR 27
MINISTRA SPRAW ZAGRANICZNYCH¹⁾

z dnia 26 lipca 2016 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 2012 r. poz. 392 oraz z 2015 r. poz. 1064) w związku z art. 69 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.²⁾) 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) dyrektorze generalnym – należy przez to rozumieć dyrektora generalnego służby zagranicznej;
- 3) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć wynik oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i oddziaływania ryzyka;

¹⁾ 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 17 listopada 2015 r. r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Zagranicznych (Dz. U. poz. 1899 oraz z 2016 r. poz. 131).

²⁾ Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2013 r. poz. 938 i 1646, z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626, 1646 i 1877, z 2015 r. poz. 238, 532, 1045, 1117, 1130, 1189, 1190, 1269, 1358, 1513, 1830, 1854, 1890 i 2150 oraz z 2016 r. poz. 195.

- 4) Kierownictwie Ministerstwa – 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 54 z dnia 21 czerwca 2012 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Spraw Zagranicznych (M. P. poz. 443 oraz z 2015 r. poz. 812);
- 6) kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 7) 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;
- 8) Ministerstwie – należy przez to rozumieć Ministerstwo Spraw Zagranicznych;
- 9) Ministrze – należy przez to rozumieć Ministra Spraw Zagranicznych;
- 10) oddziaływaniu ryzyka – należy przez to rozumieć możliwe skutki lub konsekwencje wystąpienia ryzyka dla realizowanych celów i zadań;
- 11) placówce zagranicznej – należy przez to rozumieć placówkę zagraniczną w rozumieniu ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. o służbie zagranicznej (Dz. U. poz. 1403, z późn. zm.³⁾);
- 12) planie działalności – należy przez to rozumieć plan działalności Ministra, o którym mowa w art. 70 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 13) prawdopodobieństwie – 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) rejestrze ryzyk – należy przez to rozumieć rejestr zidentyfikowanych ryzyk i działań zapobiegawczych;
- 16) właścicielu ryzyka – należy przez to rozumieć kierującego właściwą komórką organizacyjną lub właściwą placówką zagraniczną odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem.

Rozdział 2

Cel i zakres zarządzania ryzykiem

§ 3. 1. Celem ustanowienia zasad zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania, określania oddziaływania, prawdopodobieństwa i istotności ryzyk oraz podejmowania adekwatnych działań zapobiegawczych w celu minimalizacji ryzyka, co powinno przyczynić się do poprawy efektywności i skuteczności realizacji celów i zadań Ministra.

³⁾ Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2004 r. poz. 2703, z 2006 r. poz. 1217, 1218 i 1600, z 2008 r. poz. 1505, z 2009 r. poz. 1277, z 2015 r. poz. 1220 i 1274 oraz z 2016 r. poz. 34.

2. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji założonych celów i zadań, w szczególności poprzez:

- 1) poprawę efektywności wykorzystania posiadanych zasobów;
- 2) podniesienie jakości realizowanych zadań;
- 3) wzmocnienie pamięci instytucjonalnej.

3. Kierownictwo Ministerstwa, kierujący komórkami organizacyjnymi i placówkami zagranicznymi wspierają działania pracowników podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem.

§ 4. 1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w odniesieniu do celów i zadań zawartych w planie działalności.

2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikowanie, analizowanie i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ na realizację celów i zadań;
- 2) określenie istotności ryzyk w odniesieniu do realizowanych celów z uwzględnieniem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka, a także istniejących mechanizmów kontrolnych;
- 3) projektowanie i wdrażanie działań zapobiegawczych;
- 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zapobiegawczych, ustalenie zakładanego terminu podjęcia tych działań i monitoring ich realizacji;
- 5) prowadzenie rejestru ryzyk;
- 6) monitorowanie poziomu ryzyka, w tym ocena funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności;
- 7) monitorowanie harmonogramu realizacji działań zapobiegawczych i ich skuteczności.

3. Odpowiedzialność za realizację zadań określonych w ust. 2 pkt 1–4, 6 i 7 ponosi właściciel ryzyka.

4. Zasady zarządzania ryzykiem w projektach i w zadaniach projektowych są uregulowane w przepisach o zarządzaniu projektowym w Ministerstwie i w placówkach zagranicznych.

Rozdział 3

Komitet do spraw zarządzania ryzykiem

§ 5. 1. Do zadań Komitetu do spraw zarządzania ryzykiem, zwanego dalej „Komitetem”, należy:

- 1) dokonywanie analizy i akceptacji projektu rejestru ryzyk w zakresie:
 - a) zgodności z przepisami zarządzenia;
 - b) adekwatności działań zapobiegawczych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk i zadań realizowanych przez właścicieli ryzyka;
 - c) adekwatności i kompletności rejestru ryzyk w odniesieniu do celów i zadań Ministra ujętych

w planie działalności;

- d) przypisania właścicieli ryzyka do poszczególnych ryzyk;
- 2) przegląd wyników monitoringu realizacji działań zapobiegawczych;
- 3) inicjowanie prac nad rejestrem ryzyk na kolejny rok;
- 4) przygotowywanie informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie i w placówkach zagranicznych, zawierającej w szczególności wnioski dotyczące usprawniania procesu zarządzania ryzykiem i zestawienie działań zapobiegawczych zrealizowanych względem ryzyk wysokich.

2. Właściciel ryzyka na wniosek przewodniczącego Komitetu przedstawia Komitetowi informacje na temat realizacji zadań określonych w § 4 ust. 2 pkt 1–4, 6 i 7.

§ 6. 1. Członków Komitetu powołuje, w drodze decyzji, dyrektor generalny na wniosek kierującego komórką organizacyjną właściwą w sprawach koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra.

2. W skład komitetu wchodzi:

- 1) przewodniczący Komitetu – kierujący komórką organizacyjną właściwą w sprawach koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra lub wskazany przez niego pracownik tej komórki organizacyjnej;
- 2) sześciu członków wyznaczonych spośród pracowników Ministerstwa.

§ 7. 1. Przewodniczący Komitetu zwołuje posiedzenia i zapewnia organizację prac Komitetu.

2. W przypadku nieobecności przewodniczącego Komitetu, jego obowiązki wykonuje wyznaczony przez niego członek Komitetu.

3. Komitet obraduje na posiedzeniach.

4. Obecność przewodniczącego i członków Komitetu na posiedzeniach Komitetu jest obowiązkowa.

5. Członek Komitetu, który nie może wziąć udziału w jego posiedzeniu, jest zobowiązany poinformować przewodniczącego Komitetu o przyczynach swojej nieobecności.

6. Członkowie Komitetu na czas posiedzeń oraz realizacji zadań związanych z członkostwem w Komitecie są zwolnieni z wykonywania obowiązków służbowych realizowanych przez nich w komórkach organizacyjnych.

7. Członek Komitetu, w uzasadnionych przypadkach, może złożyć przewodniczącemu Komitetu rezygnację z pełnionej funkcji.

8. W sytuacji określonej w ust. 7, przewodniczący Komitetu niezwłocznie wnioskuje do dyrektora generalnego o powołanie nowego członka Komitetu.

9. W uzasadnionych przypadkach przewodniczący Komitetu ma prawo zaprosić do udziału w

pracach Komitetu pracowników Ministerstwa, których wiedza i doświadczenie mogą mieć znaczenie dla realizacji określonego zadania.

§ 8. Obsługę prac Komitetu zapewnia komórka organizacyjna właściwa w sprawach koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra.

Rozdział 4

Identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka oraz określanie działań zapobiegawczych

§ 9. 1. Proces identyfikacji i analizy ryzyka oraz określania działań zapobiegawczych rozpoczyna się niezwłocznie po przedstawieniu Prezesowi Rady Ministrów projektu planu działalności.

2. Zidentyfikowane ryzyka oraz proponowane działania zapobiegawcze są dokumentowane w formularzu rejestru ryzyk, określonym w załączniku nr 1 do zarządzenia.

§ 10. W procesie identyfikacji ryzyka należy wziąć pod uwagę w szczególności:

- 1) ryzyka związane ze zmianami w Ministerstwie lub w jego otoczeniu;
- 2) ryzyka związane z obowiązkiem zapewnienia efektywnego i skutecznego nadzoru nad jednostkami podległymi Ministrowi, w szczególności placówkami zagranicznymi;
- 3) zagrożenia zidentyfikowane w dokumentach planistycznych i sprawozdawczych komórek organizacyjnych i placówek zagranicznych;
- 4) ustalenia audytu, kontroli wewnętrznych i zewnętrznych w Ministerstwie;
- 5) ryzyka zasygnalizowane przez Komitet Audytu, o których mowa w art. 289 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 6) wyniki samooceny kontroli zarządczej przeprowadzanej na potrzeby oświadczenia Ministra o stanie kontroli zarządczej za dany rok.

§ 11. 1. Ryzyka podlegają analizie pod kątem ich wpływu na osiągnięcie celów i zadań określonych w planie działalności.

2. W ramach analizy ryzyka oceniane jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i oddziaływanie ryzyka.

3. Ocena oddziaływania ryzyka polega na nadaniu ryzyku oceny w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe oddziaływanie a 5 bardzo duże oddziaływanie. Punktowa tabela oddziaływania ryzyka jest określona w załączniku nr 2 do zarządzenia.

4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 5 bardzo duże prawdopodobieństwo. Punktowa tabela prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka jest określona w załączniku nr 3 do zarządzenia.

5. Przy ocenie wpływu ryzyka na osiągnięcie założonego celu i realizację zadania brane są pod

uwagę skutki materialne i niematerialne.

6. Ocenę punktową istotności ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej oddziaływania.

§ 12. W działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra definiuje się trzy poziomy ryzyka, oparte na wyniku oceny punktowej istotności 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.

§ 13. 1. Przyjmuje się następujące poziomy akceptowalności ryzyka:

- 1) ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne, które należy monitorować i w miarę możliwości kontrolować;
- 2) ryzyko średnie – ryzyko nieakceptowalne, które może wywierać istotny wpływ na działalność Ministerstwa i placówek zagranicznych; należy je monitorować i wprowadzać działania zapobiegawcze;
- 3) ryzyko wysokie – ryzyko nieakceptowalne, stanowiące zagrożenie dla działalności Ministerstwa i placówek zagranicznych; w przypadku jego identyfikacji wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych działań zapobiegawczych, w tym mechanizmów kontrolnych; podlega ciągłemu monitorowaniu; 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;
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań, które rodzą zbyt duże ryzyko lub koszty tych działań przewyższają korzyści.

§ 14. 1. W stosunku do każdego ryzyka średniego i wysokiego, które nie będzie podlegało tolerowaniu lub przesunięciu w czasie, planowane i wdrażane są działania zapobiegawcze.

2. Przed przystąpieniem do określania działań zapobiegawczych, mających na celu ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego należy rozważyć:

- 1) jakie mechanizmy kontrolne funkcjonują obecnie i czy są adekwatne do istotności ryzyka;
- 2) jakie nowe mechanizmy kontrolne należy wdrożyć;

- 3) jaki poziom ryzyka można osiągnąć po realizacji działań zapobiegawczych;
- 4) jakie są koszty wprowadzenia działań zapobiegawczych;
- 5) czy planowane działania zapobiegawcze są wykonalne.

§ 15. 1. Kierujący komórkami organizacyjnymi, we współpracy z kierującymi nadzorowanymi placówkami zagranicznymi, do 31 stycznia każdego roku przedstawiają Komitetowi propozycje ryzyk i działań zapobiegawczych oraz inne informacje niezbędne do opracowania rejestru ryzyk na dany rok kalendarzowy.

2. Komitet dokonuje analizy propozycji, o których mowa w ust. 1, w zakresie określonym w § 5 ust. 1 pkt 1. W przypadku konieczności wprowadzenia do nich zmian, ostateczna wersja zapisów w rejestrze ryzyk jest uzgadniana z właściwym kierującym komórką organizacyjną.

3. Przewodniczący Komitetu przedstawia projekt rejestru ryzyk do akceptacji dyrektorowi generalnemu do dnia 28 lutego każdego roku, a następnie przekazuje go pozostałym członkom Kierownictwa Ministerstwa oraz właścicielom ryzyk.

Rozdział 5

Monitorowanie ryzyka, raportowanie ryzyka i aktualizacja rejestru ryzyk

§ 16. 1. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany w ramach kontroli zarządczej na każdym szczeblu zarządzania w Ministerstwie i w placówkach zagranicznych.

2. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym i obejmuje:

- 1) wykonanie przeglądu ryzyk w celu określenia, czy ryzyka uległy zmianie;
- 2) sprawdzenie, czy punktowa ocena istotności ryzyka jest wciąż odpowiednia;
- 3) sprawdzenie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych;
- 4) określenie, czy działania zapobiegawcze są realizowane.

§ 17. 1. Każdy pracownik ma obowiązek informowania przełożonego o ryzykach, które mogą zakłócić realizację celów i zadań Ministra i negatywnie wpłynąć na wizerunek Ministerstwa lub placówek zagranicznych.

2. Kierujący komórkami organizacyjnymi mogą zgłaszać propozycje zmian w rejestrze ryzyk, wraz z uzasadnieniem.

3. Propozycje, o których mowa w ust. 2, są akceptowane przez Komitet, który przekazuje projekt zaktualizowanego rejestru ryzyk do zatwierdzenia, zgodnie z przepisami § 15 ust. 3.

§ 18. Właściciel ryzyka przygotowuje, każdorazowo na wniosek przewodniczącego Komitetu, informację w zakresie realizowanych działań zapobiegawczych.

§ 19. 1. Przewodniczący Komitetu przygotowuje informację w zakresie zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra w terminie do dnia 31 marca każdego

roku.

2. Projekt informacji, o której mowa w ust. 1, przewodniczący komitetu przedstawia do akceptacji dyrektorowi generalnemu, a następnie przekazuje pozostałym członkom Kierownictwa Ministerstwa oraz właścicielom ryzyk.

Rozdział 6

Przepisy przejściowe, dostosowujące i końcowe

§ 20. 1. Tworzy się Komitet do spraw zarządzania ryzykiem.

2. W terminie 14 dni od dnia wejścia w życie zarządzenia kierujący komórką organizacyjną właściwą w sprawach koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra wystąpi z wnioskiem do dyrektora generalnego o powołanie nowych członków Komitetu.

§ 21. Traci moc zarządzenie nr 42 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 15 grudnia 2011 r. w sprawie zasad zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych (Dz. Urz. Min. Spraw Zagr. poz. 72 oraz z 2015 r. poz. 4).

§ 22. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

Minister Spraw Zagranicznych: *Witold Waszczykowski*

Zatwierdzam:.....
Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej

Załączniki do zarządzenia nr 27
Ministra Spraw Zagranicznych
z dnia 26 lipca 2016 r.

Załącznik nr 1

Rejestr ryzyk i działań zapobiegawczych na rok

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ip.	Cel [1]	Zadanie [2]	Ryzyko	Przyczyna wystąpienia ryzyka	Skutek wystąpienia ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Ocena prawdopodobieństwa ryzyka (w pkt 1 - 5)	Ocena oddziaływania ryzyka (w pkt 1 - 5)	Ocena istotności ryzyka (kol. 8x9)	Akceptacja ryzyka Tak/Nie[3]	Postępowanie z ryzykiem[4]	Właściciel ryzyka	Wymagane działania zapobiegawcze	Osoba odpowiedzialna w komórce organizacyjnej	Data wykonania:

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

[1] Zgodnie z Planem działalności Ministra SZ (część Planu, nr celu)

[2] Zadania służące realizacji celów określone w Planie działalności Ministra SZ (część Planu, nr celu i zadania)

[3] Należy wpisać "Tak" dla przedziału punktowego: 1-4, "Nie" dla przedziału: 5-25

[4] Należy wpisać rodzaj postępowania z ryzykiem, jeżeli w kol. 11 wpisano Nie: T-tolerowanie, TR-transfer, P-przeciwdziałanie, PR-przesunięcie w czasie

Liczba punktów - oszacowane ryzyko	Opis oddziaływania (skutków)
1 - nieznaczne	<p>Brak skutków finansowych i prawnych.</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku Ministerstwa.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>
2 - małe	<p>Nieznaczne skutki finansowe lub prawne.</p> <p>Małe zakłócenia pracy, 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 Ministerstwa.</p>
3 - średnie	<p>Znaczne skutki finansowe lub prawne.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania podstawowych zadań w określonym czasie.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Ministerstwa.</p>
4 - wysokie	<p>Poważne skutki prawne lub finansowe.</p> <p>Poważne zakłócenia pracy; mogą doprowadzić do nie wykonania celów Ministerstwa cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Ministerstwa.</p>
5 - bardzo wysokie	<p>Bardzo poważne skutki prawne lub finansowe.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy ministerstwa.</p> <p>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 Ministerstwa.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p>

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Liczba punktów / oszacowane ryzyko	Opis prawdopodobieństwa
1 - niskie	<p>Może wystąpić w wyjątkowych sytuacjach.</p> <p>Obszar działania/proces nie dotyczy zadań strategicznych.</p> <p>Obszar działania/proces funkcjonuje w sposób stabilny od dłuższego czasu od wprowadzenia ew. zmian technologicznych, organizacyjnych i kadrowych.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne są skuteczne i adekwatne.</p>
2 - mało prawdopodobne	<p>Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne są najczęściej skuteczne i adekwatne.</p> <p>Obszar/proces w małym stopniu objęty jest regulacjami o charakterze zewnętrznym.</p>
3 - umiarkowane	<p>Ryzyko może wystąpić w najbliższym roku.</p> <p>Realizacja zadań w ramach danego obszaru / procesu nie wymaga współpracy między wieloma 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 zmianom.</p>
4 - prawdopodobne	<p>Istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w najbliższym roku.</p> <p>Obszar/proces wymaga współpracy między wieloma komórkami organizacyjnymi bądź podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, które mogą powodować konieczność działań dostosowawczych.</p> <p>Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych).</p> <p>Wdrożone mechanizmy kontrolne są w większości przypadków nieskuteczne.</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 lub jest w trakcie zmian.</p> <p>Obszar działania/proces uregulowany jest dużą liczbą przepisów - wewnętrznych i zewnętrznych.</p> <p>Brak jest wdrożonych mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko lub są nieskuteczne.</p> <p>Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności/obszarów generujących ryzyko.</p>