

Warszawa, dnia 19 września 2025 r.

Poz. 44

ZARZĄDZENIE NR 23

MINISTRA SPRAW ZAGRANICZNYCH¹⁾

z dnia 18 września 2025 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2025 r. poz. 780) w związku z art. 69 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2024 r. poz. 1530, z późn. zm.²⁾) zarządza się, co następuje:

Rozdział 1

Przepisy ogólne

§ 1. Zarządzenie określa zasady zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, zwanym dalej „Ministerstwem”, oraz w działach administracji rządowej: członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej i sprawy zagraniczne, zwanych dalej „działami”.

§ 2. 1. Zarządzanie ryzykiem obejmuje skoordynowane działania Kierownictwa Ministerstwa, kierowników jednostek organizacyjnych, dyrektorów komórek organizacyjnych i pracowników, które poprzez identyfikację i analizę ryzyk oraz określanie adekwatnych reakcji na nie, zapewniają utrzymanie ciągłości działalności oraz zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem służy utrzymaniu ciągłości działalności Ministerstwa i jednostek organizacyjnych w działach.

¹⁾ Minister Spraw Zagranicznych kieruje działami administracji rządowej – członkostwo Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej oraz sprawy zagraniczne, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 25 lipca 2025 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Spraw Zagranicznych (Dz. U. poz. 993).

²⁾ Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2024 r. poz. 1572, 1717, 1756, 1907 oraz z 2025 r. poz. 39 i 1079.

3. Zarządzanie ryzykiem przyczynia się do ograniczenia negatywnych skutków zdarzeń, a także skutecznego i efektywnego zarządzania we wszystkich obszarach działalności, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku, efektywności finansowej, bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych oraz ochrony wizerunku Ministerstwa oraz jednostek organizacyjnych.

4. Przez zdarzenia, o których mowa w ust. 3 należy rozumieć potencjalne zagrożenia lub zmaterializowane ryzyka, które mają lub mogą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie i wizerunek Ministerstwa i jednostek organizacyjnych, a w szczególności na osiągnięcie celów lub realizację zadań.

5. Zarządzanie ryzykiem jest procesem realizowanym z uwzględnieniem szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, wydanych na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

§ 3. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) analizie ryzyka – należy przez to rozumieć ocenę ryzyka pod kątem prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P), skutku (S) oraz istotności (I);
- 2) ciągłości działalności – należy przez to rozumieć mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności Ministerstwa i jednostek organizacyjnych, wykorzystujące m.in. wyniki analizy ryzyka, niezbędne w procesie osiągania celów i realizacji zadań;
- 3) ewaluacji ryzyka – należy przez to rozumieć analizę ryzyka pod kątem możliwości ich wystąpienia (ex ante) oraz adekwatności, skuteczności i efektywności zastosowanych wobec nich mechanizmów kontrolnych (ex post);
- 4) istotności ryzyka (I) – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa ryzyka (P) oraz jego skutku (S);
- 5) jednostce organizacyjnej – należy przez to rozumieć jednostkę sektora finansów publicznych podległą Ministrowi Spraw Zagranicznych lub przez niego nadzorowaną;
- 6) kategorii ryzyka – należy przez to rozumieć rodzaj ryzyka w ramach obszaru;
- 7) Komitecie Audytu – należy przez to rozumieć ciało doradcze powołane przez Ministra Spraw Zagranicznych na podstawie art. 288 ust 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 8) komórce organizacyjnej – należy przez to rozumieć komórkę wymienioną w statucie Ministerstwa;
- 9) kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 10) mechanizmie kontrolnym – należy przez to rozumieć procedury, instrukcje, zasady postępowania wdrażane w ramach - wynikających z przepisów prawa, polityk, fizycznych środków ochrony - określonych standardów i rozwiązań o charakterze zarządczym (w tym systemów),

organizacyjnym, technicznym lub prawno-finansowym, a także działania zapobiegawcze lub zaradcze, umożliwiające absorpcję lub niwelowanie skutków ryzyk podlegających tolerancji;

- 11) obszarze ryzyka – należy przez to rozumieć obszar, w którym występują istotne, z punktu widzenia Ministerstwa i jednostek organizacyjnych, czynniki ryzyka;
- 12) oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok, o którym mowa w art. 70 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 13) planie działalności – należy przez to rozumieć plan dla działu, o którym mowa w art. 70 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 14) prawdopodobieństwie ryzyka (P) – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia ryzyka, oszacowaną w pięciopunktowej skali;
- 15) przyczynie ryzyka – należy przez to rozumieć czynnik ryzyka, w szczególności okoliczność, zdarzenie, stan prawny, stan faktyczny, działanie lub zaniechanie działań, wynikający z braku, niedostosowania lub zawodności procedur, systemów oraz ludzi, a także zdarzeń zewnętrznych, wywołujący - w sposób konieczny lub przypadkowy, pośrednio lub bezpośrednio - dane ryzyko lub prowadzący do sytuacji ryzykownej, w szczególności: celowe szkodliwe działanie, atak, klęska żywiołowa, awaria technologiczna, czynnik środowiskowy, błąd ludzki;
- 16) rejestrze ryzyk – należy przez to rozumieć wykaz ryzyk zidentyfikowanych w odniesieniu do, zaplanowanych na dany rok, celów i zadań, wraz z ich analizą, uporządkowany malejąco według kryterium istotności;
- 17) ryzyku – należy przez to rozumieć potencjalne zdarzenie, mogące mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie i wizerunek Ministerstwa oraz jednostek organizacyjnych, w szczególności na osiągnięcie celów i realizację zadań;
- 18) ryzyku korupcyjnym – należy przez to rozumieć przekupstwo, łapownictwo, kumoterstwo, sprzedajność, płatną protekcję, nepotyzm, nieuczciwe pośrednictwo i wykorzystywanie zajmowanego stanowiska dla osobistych, rodzinnych, koleżeńskich celów;
- 19) ryzyku inherentnym – należy przez to rozumieć ryzyko nieodłączne, występujące w sytuacji braku zarządzania ryzykiem lub braku funkcjonowania mechanizmów kontrolnych;
- 20) ryzyku rezydualnym – należy przez to rozumieć ryzyko, skorygowane o mechanizm kontrolny, które pozostaje pomimo zastosowania mechanizmu kontrolnego;
- 21) ryzyku sygnalizowanym przez Komitet Audytu – należy przez to rozumieć ryzyka, o których mowa w art. 289 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
- 22) samoocenie – należy przez to rozumieć sformalizowaną ocenę funkcjonowania kontroli zarządczej, uregulowaną odrębnymi przepisami;
- 23) skutku ryzyka (S) – należy przez to rozumieć możliwość oddziaływania ryzyka na osiągnięcie celów i realizację zadań, oszacowaną w pięciopunktowej skali;

- 24) właścicieli ryzyka – należy przez to rozumieć kierującego komórką organizacyjną lub kierownika placówki zagranicznej odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykiem;
- 25) zadaniach Ministerstwa – należy przez to rozumieć zadania komórek organizacyjnych, uwzględniające, jeśli dotyczy, zadania ambasadorów wizytujących, określone w dokumentach planistycznych o charakterze operacyjnym, sporządzanych na podstawie odrębnych przepisów;
- 26) zadaniach jednostek organizacyjnych – należy przez to rozumieć zadania placówek zagranicznych, uwzględniające, jeśli dotyczy, zadania stałych przedstawicieli przy organizacjach międzynarodowych, niebędących kierującymi placówkami zagranicznymi oraz zadania konsułów lub członków personelu dyplomatycznego, wyznaczonych w placówkach zagranicznych do wykonywania funkcji konsularnych, określone w dokumentach planistycznych o charakterze operacyjnym, sporządzanych na podstawie odrębnych przepisów.

§ 4. 1. Przepisy zarządzenia stosuje się do ryzyk, o których mowa w:

- 1) Polityce Bezpieczeństwa Informacji;
- 2) Polityce Bezpieczeństwa Teleinformatycznego;
- 3) Polityce Bezpieczeństwa Fizycznego;
- 4) Polityce Bezpieczeństwa Spraw Osobowych;
- 5) Polityce Bezpieczeństwa Danych Osobowych;
- 6) Polityce Ciągłości Działania;
- 7) zarządzeniu nr 6 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 7 maja 2014 r. w sprawie zarządzania Projektami i Zadaniem Projektowym w Ministerstwie Spraw Zagranicznych i w placówkach zagranicznych³⁾.

2. Przepisów zarządzenia nie stosuje się do ryzyk, o których mowa w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu (Dz. U. z 2018 r. poz. 506).

Rozdział 2

Odpowiedzialność w ramach zarządzania ryzykiem

§ 5. 1. Minister Spraw Zagranicznych, zwany dalej „Ministrem” jest odpowiedzialny za zapewnienie zarządzania ryzykiem w Ministerstwie oraz w działach.

2. Kierownik jednostki organizacyjnej jest odpowiedzialny za zapewnienie zarządzania ryzykiem w kierowanej jednostce.

3. Sekretarze stanu, podsekretarze stanu, Szef Służby Zagranicznej, dyrektor generalny służby zagranicznej, pełnomocnicy Ministra, dyrektorzy komórek organizacyjnych oraz pracownicy

³⁾ Zarządzenie zostało zmienione zarządzeniem nr 17 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 1 grudnia 2023 r.

Ministerstwa i jednostek organizacyjnych są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie oraz w działach.

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

5. Kierujący placówkami zagranicznymi informują właściwych kierujących komórkami organizacyjnymi o zidentyfikowanych zagrożeniach, mogących mieć negatywny wpływ na wizerunek Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych oraz przedstawiają niezbędne informacje na temat ryzyk, w tym ryzyka korupcyjnego, oraz ich wpływu na ciągłość działalności oraz osiągnięcie celów i realizację zadań.

6. Kierujący komórkami organizacyjnymi informują członków kierownictwa o zidentyfikowanych zagrożeniach, mogących mieć negatywny wpływ na wizerunek Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych oraz przedstawiają niezbędne informacje na temat ryzyk, w tym ryzyka korupcyjnego, oraz ich wpływu na ciągłość działalności oraz osiągnięcie celów i realizację zadań.

7. Pracownicy Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych informują bezpośrednich przełożonych o zidentyfikowanych zagrożeniach, mogących mieć negatywny wpływ na wizerunek Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych, a także na ciągłość działalności oraz osiągnięcie celów i realizację zadań.

Rozdział 3

Cel i zakres zarządzania ryzykiem

§ 6. 1. Zarządzanie ryzykiem ustanawia się dla zapewnienia osiągnięcia celów i realizacji zadań w warunkach ciągłości działalności Ministerstwa oraz jednostek organizacyjnych, w szczególności poprzez:

- 1) dostarczanie Kierownictwu Ministerstwa informacji o ryzykach i zdarzeniach, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań określonych w:
 - a) planie działalności,
 - b) regulaminie organizacyjnym Ministerstwa,
 - c) wewnętrznych regulaminach organizacyjnych komórek organizacyjnych i placówek zagranicznych;
- 2) zagwarantowanie spójnego i systemowego podejścia w procesie identyfikacji, analizy i ewaluacji ryzyk;
- 3) określenie sposobów reakcji na ryzyka, w tym ich akceptacji lub tolerancji;
- 4) minimalizowanie ryzyk poprzez wdrażanie mechanizmów kontrolnych i monitorowanie ich skuteczności;
- 5) realizację celów i zadań w sposób zgodny z celami kontroli zarządczej, m.in. zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;

- 6) usprawnianie procesu zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej;
- 7) poprawę efektywności wykorzystania zasobów;
- 8) wzmocnienie pamięci instytucjonalnej;
- 9) upowszechnianie i wzmacnianie kultury zarządzania ryzykiem.

2. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie skutecznych mechanizmów identyfikowania, analizy i ewaluacji ryzyk, określania sposobów reakcji na nie, w tym przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym, a także komunikowania na temat procesu zarządzania ryzykiem.

3. Zarządzanie ryzykiem odnosi się do zdarzeń mających istotny wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań określonych w planie działalności, w tym zadań Ministerstwa i jednostek organizacyjnych.

§ 7. 1. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację, analizę i ewaluację ryzyk;
- 2) określanie kluczowych mechanizmów kontrolnych oraz weryfikowanie ich skuteczności;
- 3) określanie reakcji na ryzyka, ich akceptacji lub postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, w tym identyfikację ryzyk podlegających tolerancji;
- 4) określanie przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym lub ich transferu w planie postępowania z ryzykiem;
- 5) przegląd ryzyk pod kątem aktualności ich istotności, a także nowych zagrożeń;
- 6) monitoring ryzyk, również pod kątem ryzyk zmaterializowanych;
- 7) identyfikację ryzyk inherentnych i rezydualnych;
- 8) monitoring planu postępowania z ryzykiem pod kątem aktualności reakcji na ryzyko oraz działań zapobiegawczych w ramach przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym lub ich transferu;
- 9) określenie właścicieli ryzyk;
- 10) informowanie na temat procesu zarządzania ryzykiem oraz komunikowanie na temat wpływu ryzyk na osiągnięcie celów i realizację zadań;
- 11) opracowanie rejestru ryzyk i planu postępowania z ryzykiem oraz informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem;
- 12) dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem.

2. Właściciel ryzyka realizuje zadania, o których mowa w ust. 1 pkt 1-10.

3. Przewodniczący Komitetu realizuje zadania, o których mowa w ust. 1 pkt 11 i 12.

4. Dokumenty, o których mowa w ust. 1 mogą zostać uznane za zawierające informacje i dane, których ujawnienie mogłoby szkodzić polityce zagranicznej Rzeczypospolitej Polskiej i naruszać jej wizerunek międzynarodowy.

Rozdział 4

Komitety do spraw zarządzania ryzykiem

§ 8. 1. Komitet do spraw zarządzania ryzykiem, zwany dalej „Komitetem”, wspiera Kierownictwo Ministerstwa w procesie zarządzania ryzykiem.

2. Do zadań Komitetu należy:

- 1) inicjowanie prac nad rejestrem ryzyk, jego przeglądem i monitoringiem;
- 2) analizowanie i akceptacja projektu rejestru ryzyk i planu postępowania z ryzykiem w zakresie:
 - a) adekwatności i kompletności ryzyk zidentyfikowanych w odniesieniu do zakładanych celów i zaplanowanych zadań,
 - b) adekwatności kluczowych mechanizmów kontrolnych, w tym identyfikacji ryzyk inherentnych,
 - c) oceny istotności ryzyk,
 - d) reakcji na ryzyka, ich akceptacji lub postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, w tym identyfikacji ryzyk podlegających tolerancji,
 - e) przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym lub transferu tych ryzyk,
 - f) adekwatności i kompletności działań zapobiegawczych,
 - g) przypisania właścicieli ryzyk;
- 3) analizowanie i akceptacja projektu informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem w zakresie:
 - a) przeglądu adekwatności i kompletności ryzyk zidentyfikowanych również pod kątem nowych zagrożeń dla osiągnięcia celów i realizacji zadań,
 - b) skuteczności kluczowych mechanizmów kontrolnych, w tym aktualności ryzyk inherentnych,
 - c) aktualności oceny istotności ryzyk,
 - d) skuteczności działań zaradczych wobec zmaterializowanych ryzyk, w tym identyfikacji ryzyk rezydualnych,
 - e) aktualności reakcji na ryzyka, ich akceptacji lub postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, w tym identyfikacji ryzyk podlegających tolerancji,
 - f) aktualności przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym lub transferu tych ryzyk,
 - g) aktualności i kompletności działań zapobiegawczych,
 - h) przypisania właścicieli ryzyk;
- 4) nadzór nad przestrzeganiem przepisów zarządzenia;
- 5) propagowanie kultury zarządzania ryzykiem;
- 6) zgłaszanie wniosków systemowych dotyczących usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem.

§ 9. 1. Członków Komitetu powołuje, w drodze decyzji, dyrektor generalny służby zagranicznej.

2. Komitet tworzą:

- 1) przewodniczący Komitetu - kierujący komórką organizacyjną właściwą do spraw koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem, zwany dalej „przewodniczącym”;
- 2) sześciu członków, wyznaczonych spośród kierujących komórkami organizacyjnymi Ministerstwa lub ich zastępców, zwanych dalej „członkami Komitetu”.

§ 10. 1. Przewodniczący koordynuje proces zarządzania ryzykiem, zwołuje posiedzenia i zapewnia organizację prac Komitetu.

2. W przypadku nieobecności przewodniczącego, 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 posiedzeniu, jest zobowiązany poinformować przewodniczącego o przyczynach swojej nieobecności.

6. W pracach Komitetu może uczestniczyć z głosem doradczym Pełnomocnik Ministra do spraw przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym.

7. 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.

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

9. W przypadku, o którym mowa w ust. 8, przewodniczący Komitetu, niezwłocznie wnioskuję do dyrektora generalnego służby zagranicznej o odwołanie członka, który złożył rezygnację oraz o powołanie nowego członka Komitetu. Przepis § 9 ust. 1 stosuje się odpowiednio.

10. W uzasadnionych przypadkach przewodniczący ma prawo zaprosić do udziału w pracach Komitetu pracowników Ministerstwa, których wiedza i doświadczenie mogą mieć znaczenie dla realizacji określonego zadania.

§ 11. Obsługę prac Komitetu zapewnia komórka organizacyjna właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem.

Rozdział 5

Identyfikacja i analiza ryzyka

§ 12. 1. Identyfikacja i analiza ryzyka rozpoczyna się niezwłocznie po opublikowaniu planu działalności w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa.

2. Czynności, o których mowa w ust. 1, przeprowadza się każdorazowo w przypadku zasadniczej zmiany zakresu działania lub zaistnienia istotnych okoliczności mogących mieć wpływ na realizację celów i zadań Ministerstwa, komórki organizacyjnej lub placówki zagranicznej.

3. Metodyka identyfikacji i analizy ryzyk została określona w załączniku nr 1 do zarządzenia.

4. Metodykę identyfikacji i analizy ryzyk, o których mowa w Politykach wskazanych w § 4 ust. 1 pkt 1-6, określają przepisy odrębne.

§ 13. Identyfikacja ryzyka polega na precyzyjnym zdefiniowaniu co najmniej raz w roku, nie później niż do 31 grudnia, niepożądanych zdarzeń, wraz z określeniem obszaru i kategorii ryzyk, przyczyn ich wystąpienia, możliwych skutków oraz kluczowych mechanizmów kontrolnych, w tym ewentualnych ryzyk inherentnych.

§ 14. 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 organizacyjnymi, 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 i placówkach zagranicznych;
- 5) ryzyka zasygnalizowane przez Komitet Audytu;
- 6) wyniki samooceny kontroli zarządczej przeprowadzanej na potrzeby oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni.

§ 15. Do obszarów działalności komórki organizacyjnej lub placówki zagranicznej o podwyższonym ryzyku korupcyjnym zalicza się:

- 1) przygotowywanie projektów aktów prawnych;
- 2) prowadzenie postępowań administracyjnych;
- 3) prowadzenie innych postępowań i procesów, w wyniku których zapadają rozstrzygnięcia, w szczególności dotyczące: zamówień publicznych i innych zakupów oraz sprzedaży i gospodarowania majątkiem i prawami majątkowymi;
- 4) rozliczanie realizacji umów zawartych przez Ministerstwo lub placówkę zagraniczną;
- 5) prowadzenie kontroli i audytu;
- 6) prowadzenie naboru pracowników.

§ 16. 1. Ryzyka podlegają analizie pod kątem ich wpływu na realizację celów i zadań określonych w planie działalności, w tym zadań Ministerstwa i jednostek organizacyjnych.

2. Analiza ryzyka polega na ocenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P), skutku (S) oraz istotności (I).

3. Prawdopodobieństwo ryzyka (P) określa się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ryzyko bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe, a 5 ryzyko prawie pewne.

4. Skutek ryzyka (S) określa się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza skutek nieznaczny, a 5 skutek krytyczny.

5. Przy ocenie skutku ryzyka bierze się pod uwagę efekty materialne i niematerialne.

6. Mapa ryzyka przedstawiająca możliwe kombinacje oceny prawdopodobieństwa oraz skutku została określona w załączniku nr 1 do zarządzenia.

7. Istotność ryzyka (I) stanowi iloczyn prawdopodobieństwa (P) oraz skutku (S) ryzyka.

§ 17. 1. Przyjmuje się cztery poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko małe, którego wartość zawiera się w przedziale 1-5;
- 2) ryzyko średnie, którego wartość zawiera się w przedziale 6-9;
- 3) ryzyko duże, którego wartość zawiera się w przedziale 10-16 oraz ryzyko bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe ($P = 1$) ze skutkiem krytycznym ($S = 5$);
- 4) ryzyko bardzo duże, którego wartość zawiera się w przedziale 20-25.

2. Poziomy istotności ryzyka określa załącznik nr 1 do zarządzenia.

§ 18. 1. Ryzyko na poziomie małym lub średnim jest akceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk oraz monitorować i kontrolować.

2. Ryzyko na poziomie dużym lub bardzo dużym jest nieakceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk, oraz określić plan postępowania z ryzykiem, stale je monitorować i kontrolować.

Rozdział 6

Reakcja na ryzyko

§ 19. 1. Reakcja na ryzyko obejmuje określenie sposobu postępowania względem zdarzenia, będącego potencjalnym zagrożeniem lub zmaterializowanym ryzykiem. Rodzaje reakcji na ryzyko określa załącznik nr 1 do zarządzenia.

2. Zdarzenie, które z uwagi na „małą” lub „średnią” istotność nie zagrażającą osiągnięciu celów i realizacji priorytetowych zadań Ministra, przyjmuje się bez zmian w istniejących mechanizmach kontrolnych lub interwencji, stanowi ryzyko akceptowalne.

3. Zdarzenie, które z uwagi na „dużą” lub „bardzo dużą” istotność zagrażającą osiągnięciu celów i realizacji priorytetowych zadań Ministra, wymaga zmian w istniejących mechanizmach kontrolnych lub podjęcia interwencji, stanowi ryzyko nieakceptowalne.

4. Przyjmuje się następujące reakcje na ryzyko:

- 1) akceptację ryzyka – oznaczającą przyjęcie ewentualnych strat i konsekwencji w sytuacji, gdy ryzyko się zmaterializuje;

- 2) tolerowanie ryzyka – oznaczające postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym polegające na niepodejmowaniu działań w związku z funkcjonowaniem adekwatnych mechanizmów kontrolnych oraz dysponowaniem odpowiednimi zasobami, umożliwiającymi jego absorpcję, a także w sytuacji, gdy koszty interwencji mogłyby przekroczyć przewidywane korzyści, dozwolone jest jedynie w sytuacji, gdy zostały określone wobec tego ryzyka adekwatne mechanizmy kontrolne, mające na celu uniknięcie, eliminację lub złagodzenie jego skutków;
- 3) transfer ryzyka – oznaczający postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym, polegające na zapobieganiu ryzyku poprzez przeniesienie go na inną komórkę organizacyjną, placówkę zagraniczną lub podmiot zewnętrzny za pomocą mechanizmów prawnych lub działań o charakterze organizacyjnym lub zabezpieczającym;
- 4) przeciwdziałanie – oznaczające postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym polegające na podejmowaniu natychmiastowych interwencji lub działań mających na celu zapobieganie ryzyku lub ograniczanie jego skutków do poziomu akceptowalnego;
- 5) przesunięcie w czasie – oznaczające postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym polegające na wycofaniu się, w szczególności poprzez zaniechanie w danym momencie działań, które rodzą zbyt duże ryzyko lub koszty tych działań przewyższają korzyści.

§ 20. 1. Przed przystąpieniem do określania sposobu przeciwdziałania lub transferu ryzyk należy przede wszystkim rozważyć:

- 1) jakie mechanizmy kontrolne funkcjonują obecnie i czy są adekwatne do istotności ryzyka;
- 2) czy i ewentualnie jakie nowe mechanizmy kontrolne należy wdrożyć;
- 3) jakie działania zapobiegawcze należy wdrożyć;
- 4) czy planowane działania zapobiegawcze są wykonalne, efektywne i skuteczne;
- 6) czy planowane działania zapobiegawcze pozwolą na absorpcję ryzyka i obniżenie jego istotności;
- 7) jakie są koszty wprowadzenia działań zapobiegawczych;
- 8) prawne i organizacyjne możliwości transferu ryzyk;
- 9) adekwatny termin transferu ryzyk.

Rozdział 7

Rejestr ryzyk i plan postępowania z ryzykiem

§ 21. 1. Rejestr ryzyk opracowuje się niezwłocznie po ich zidentyfikowaniu i analizie, a także każdorazowo w przypadku zmiany, o której mowa w § 12 ust. 2.

2. Ryzyka w rejestrze, o którym mowa w ust. 1, porządkuje się malejąco według kryterium ich istotności.

3. Plan postępowania z ryzykiem obejmuje reakcje na ryzyka oraz przeciwdziałanie ryzykom nieakceptowalnym, wraz ze wskazaniem terminu ich transferu lub wdrożenia działań zapobiegawczych oraz właścicieli ryzyk.

4. Plan postępowania z ryzykiem określa się niezwłocznie po stwierdzeniu reakcji na ryzyko.
5. Plan postępowania z ryzykiem określa się w stosunku do ryzyk nieakceptowalnych, które będą podlegać transferowi lub przeciwdziałaniu.
6. Decyzję o określeniu planu postępowania z akceptowalnym ryzykiem średnim podejmuje właściciel ryzyka.
7. Planu postępowania z ryzykiem nie określa się w stosunku do akceptowalnych ryzyk małych oraz ryzyk nieakceptowalnych, które będą podlegać tolerowaniu lub przesunięciu w czasie.
8. Rejestr ryzyk i plan postępowania z ryzykiem zostały określone w załączniku nr 2 do zarządzenia.

§ 22. 1. Kierujący komórkami organizacyjnymi, w uzgodnieniu z kierownikami nadzorowanych placówek zagranicznych, do 10 stycznia przedstawiają przewodniczącemu informacje niezbędne do opracowania projektu rejestru ryzyk i planu postępowania z ryzykiem.

2. Komitet dokonuje analizy informacji, o których mowa w ust. 1, w zakresie określonym w § 8 ust. 2 pkt 2, a w przypadku konieczności wprowadzenia zmian, ostateczna wersja projektu rejestru ryzyk i planu postępowania z ryzykiem jest uzgadniana z właściwymi kierującymi komórkami organizacyjnymi.

3. Przewodniczący przedkłada projekt rejestru ryzyk i planu postępowania z ryzykiem, o którym mowa w ust. 1, dyrektorowi generalnemu służby zagranicznej do akceptacji w terminie do końca lutego.

4. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zaakceptowany przez dyrektora generalnego służby zagranicznej rejestr ryzyk i plan postępowania z ryzykiem Ministrowi do zatwierdzenia.

5. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zatwierdzony przez Ministra rejestr ryzyk i plan postępowania z ryzykiem pozostałym członkom Kierownictwa Ministerstwa oraz kierującym komórkami organizacyjnymi.

6. Kierujący komórkami organizacyjnymi przekazują niezwłocznie kierownikom nadzorowanych placówek zagranicznych zatwierdzony przez Ministra rejestr ryzyk i plan postępowania z ryzykiem.

Rozdział 8

Informacja na temat procesu zarządzania ryzykiem

§ 23. 1. Informacja na temat procesu zarządzania ryzykiem obejmuje przegląd rejestru ryzyk oraz ich monitoring sporządzane według stanu na koniec półrocza oraz danego roku, a także każdorazowo na wniosek Kierownictwa Ministerstwa lub przewodniczącego.

2. Przegląd ryzyk stanowi weryfikację rejestru ryzyk, również pod kątem nowych zagrożeń, ryzyk inherentnych oraz aktualności ocen ich istotności.

3. Monitoring ryzyk to wynik przeglądu ryzyk pod kątem skuteczności mechanizmów kontrolnych, a także plan postępowania z ryzykiem, zaktualizowany pod kątem reakcji na ryzyko i działań zapobiegawczych wobec ryzyk nieakceptowalnych.

4. Przegląd rejestru ryzyk oraz ich monitoring są procesami ciągłymi i obejmującymi weryfikację:

- 1) adekwatności i kompletności ryzyk, w tym ryzyk zmaterializowanych, a także identyfikacji nowych zagrożeń dla osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 2) aktualności istotności ryzyk;
- 3) skuteczności mechanizmów kontrolnych w celu identyfikacji ryzyk inherentnych i rezydualnych;
- 4) aktualności reakcji na ryzyko i sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym;
- 5) aktualności adekwatności i kompletności działań zapobiegawczych w ramach przeciwdziałania ryzykom nieakceptowalnym lub ich transferu;
- 6) właścicieli ryzyk.

5. Informacja na temat procesu zarządzania ryzykiem jest sporządzana w ramach kontroli zarządczej na każdym szczeblu zarządzania w Ministerstwie i w placówkach zagranicznych.

6. Właściciel ryzyka przygotowuje, każdorazowo na wniosek przewodniczącego, informację na temat procesu zarządzania ryzykiem, w tym zrealizowanych działań zapobiegawczych lub zaradczych.

7. Informacja na temat procesu zarządzania ryzykiem została określona w załączniku nr 3.

§ 24. 1. Kierujący komórkami organizacyjnymi, w uzgodnieniu z kierownikami nadzorowanych placówek zagranicznych, do 15 lipca przedstawiają przewodniczącemu dane niezbędne do opracowania projektu informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem według stanu na koniec półrocza.

2. Komitet dokonuje analizy i akceptacji propozycji projektu informacji, o której mowa w ust. 1, w zakresie określonym w § 8 ust. 2 pkt 3 i 6, a w przypadku konieczności wprowadzenia zmian, ostateczna jej wersja jest uzgadniana z właściwymi kierującymi komórkami organizacyjnymi.

3. Przewodniczący przedkłada projekt informacji, o której mowa w ust. 1, dyrektorowi generalnemu służby zagranicznej do akceptacji w terminie do 30 sierpnia.

4. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zaakceptowaną przez dyrektora generalnego służby zagranicznej informację, o której mowa w ust. 1, Ministrowi do zatwierdzenia.

5. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zatwierdzoną przez Ministra informację, o której mowa w ust. 1, pozostałym członkom Kierownictwa Ministerstwa oraz kierującym komórkami organizacyjnymi.

6. Kierujący komórkami organizacyjnymi przekazują niezwłocznie kierownikom nadzorowanych placówek zagranicznych zatwierdzoną przez Ministra informację, o której mowa w ust. 1.

§ 25. 1. Kierujący komórkami organizacyjnymi, w uzgodnieniu z kierownikami nadzorowanych placówek zagranicznych, do 30 stycznia przedstawiają przewodniczącemu dane niezbędne do opracowania projektu informacji na temat procesu zarządzania ryzykiem według stanu na koniec roku poprzedniego.

2. Komitet dokonuje analizy i akceptacji propozycji projektu informacji, o której mowa w ust. 1, w zakresie określonym w § 8 ust. 2 pkt 3 i 6, a w przypadku konieczności wprowadzenia zmian, ostateczna jej wersja jest uzgadniana z właściwymi kierującymi komórkami organizacyjnymi.

3. Przewodniczący przedkłada projekt informacji, o której mowa w ust. 1, dyrektorowi generalnemu służby zagranicznej do akceptacji w terminie do 31 marca.

4. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zaakceptowaną przez dyrektora generalnego służby zagranicznej informację, o której mowa w ust. 1, Ministrowi do zatwierdzenia.

5. Przewodniczący przekazuje niezwłocznie zatwierdzoną przez Ministra informację, o której mowa w ust. 1, pozostałym członkom Kierownictwa Ministerstwa oraz kierującym komórkami organizacyjnymi.

6. Kierujący komórkami organizacyjnymi przekazują niezwłocznie kierownikom nadzorowanych placówek zagranicznych zatwierdzoną przez Ministra informację, o której mowa w ust. 1.

Rozdział 9

Przepisy dostosowujące i końcowe

§ 26. Komitet do spraw zarządzania ryzykiem utworzony na podstawie § 20 ust. 1 zarządzenia uchylanego w § 27, działa do czasu wykonywania zadań, do których został ustanowiony albo do czasu jego zniesienia.

§ 27. Traci moc zarządzenie nr 27 Ministra Spraw Zagranicznych z dnia 26 lipca 2016 r. w sprawie zasad zarządzania ryzykiem w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Spraw Zagranicznych (Dz. Urz. Min. Spraw Zagr. poz. 34).

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

Minister Spraw Zagranicznych: *R. Sikorski*

Załącznik nr 1

METODYKA IDENTYFIKACJI RYZYKA

OBSZAR RYZYKA	KATEGORIA RYZYKA	OPIS
I. RYZYKO STRATEGICZNE Ryzyka związane ze zdarzeniami mającymi bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów strategicznych lub ich zaniechanie. Ryzyka w tym obszarze mają charakter długoterminowy.	I.1 Otoczenie polityczne	Ryzyka związane z tworzeniem prawa: - nieprawidłowe przygotowanie oceny skutków regulacji, - uniknięcie lub powstanie luk prawnych, - duże zmiany w przepisach.
	I.2 Otoczenie społeczne	Ryzyka związane ze społecznym odbiorem działalności Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych.
II. RYZYKO FINANSOWE Ryzyka związane z finansowaniem działalności Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych, w tym m. in. z zapewnieniem środków na bieżące funkcjonowanie, racjonalnym zarządzaniem oraz właściwym wydatkowaniem środków.	II.1 Proces inwestycyjny	Ryzyka związane z uczestnictwem w procesach inwestycyjnych.
	II.2 Sprawozdawczość	Ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań (w tym finansowych, budżetowych, statystycznych).
	II.3 Wydatkowanie środków finansowych	Ryzyka związane z wydatkowaniem środków finansowych przez Ministerstwo lub jednostki organizacyjne.
III. RYZYKO OPERACYJNE Ryzyka związane bezpośrednio z celami, zadaniami i projektami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne i jednostki organizacyjne, wynikające z niedoskonałości procesów wewnętrznych, błędów ludzkich, błędów systemów komputerowych oraz zdarzeń zewnętrznych.	III.1 Bezpieczeństwo informacji	Ryzyka związane z utratą poufności, integralności, dostępności informacji.
	III.2 Informatyka	Ryzyka związane z zapewnieniem i wykorzystywaniem zasobów informatycznych.
	III.3 Zasoby ludzkie	Ryzyka związane z zatrudnianiem, szkoleniem zasobów ludzkich.
	III.4 Organizacja	Ryzyka związane bezpośrednio z organizacyjnymi problemami w działalności Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych.
	III.5 Sprawozdawczość	Ryzyka związane z

		przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań (innych niż wymienione w punkcie II.3)
	III.6 Oszustwo	Ryzyka związane z łamaniem prawa oraz przekraczaniem uprawnień.
	III.7 Współpraca	Ryzyka związane ze współdziałaniem Ministerstwa z jednostkami organizacyjnymi i podmiotami zewnętrznymi.
	III.8 Bezpieczeństwo i ochrona	Ryzyka związane z bezpieczeństwem i ochroną obiektów Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych oraz zawartych w nich zasobów.
	III.9 Prawo	Ryzyka związane ze zgodnością z obowiązującym prawem lub nieprawidłowym wpływem istniejących regulacji na podejmowanie działań.
	III.10 Zdarzenia zewnętrzne	Ryzyka o charakterze losowym, bez możliwości wpływu na nie.
IV. RYZYKO KORUPCYJNE Ryzyka związane z zagrożeniem o charakterze korupcyjnym.	IV.1 Łapownictwo	Związane z wręczaniem, przyjmowaniem lub żądaniem korzyści majątkowej lub osobistej.
	IV.2 Kumoterstwo	Związane z faworyzowaniem kontrahenta, oparte na nieformalnych powiązaniach.
	IV.3 Konflikt interesów	Związane z działaniem pracownika na własną korzyść lub korzyść kontrahenta, wobec którego pracownik ma zobowiązania, działając jednocześnie wbrew interesowi publicznemu.

METODYKA ANALIZY RYZYKA

PRAWDOPODOBIENSTWO (P)

5	Prawie pewne	Zagrożenie jest bardzo wysokie (ryzyko z pewnością wystąpi w najbliższym roku). Od 81% do 100%, że wystąpi. Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi, dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw. Zagrożenia dotyczą priorytetowych zadań w ramach celów strategicznych oraz działań i obszarów generujących ryzyko. W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał istotnym zmianom technicznym, organizacyjnym i kadrowym lub jest w trakcie zmian. Obszar/proces związany jest z działalnością większej liczby komórek organizacyjnych, wymaga współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Obszar/proces uregulowany jest dużą liczbą przepisów (wewnętrznych i zewnętrznych). Brak jest wdrożonych mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko lub są nieskuteczne.
4	Duże	Zagrożenie jest wysokie (duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w najbliższym roku). Od 61% do 80%, że wystąpi. Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne, dotyczy większości spraw. W ciągu ostatniego roku obszar działania/proces podlegał zmianom technicznym, organizacyjnym i kadrowym, które mogą powodować konieczność działań dostosowawczych. Obszar/proces wymaga współpracy między wieloma komórkami organizacyjnymi bądź podmiotami zewnętrznymi. Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych). Wdrożone mechanizmy kontrolne są w większości przypadków nieskuteczne.
3	Średnie	Zagrożenie jest realne (ryzyko może wystąpić w najbliższym roku). Od 41% do 60%, że wystąpi. Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce. Realizacja zadań w ramach obszaru działania/procesu nie wymaga współpracy między wieloma komórkami, bądź podmiotami zewnętrznymi. W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał ograniczonym zmianom technicznym, organizacyjnym i kadrowym. Obszar/proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, które mogłyby podlegać zmianom.
2	Małe	Zagrożenie jest mało realne (ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi). Od 21% do 40%, że wystąpi. Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia, może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat, dotyczy nielicznych spraw. Obszar/proces w małym stopniu objęty jest regulacjami o charakterze zewnętrznym. Istniejące mechanizmy kontrolne są najczęściej skuteczne i adekwatne.
1	Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Zagrożenie jest raczej nierealne. Od 1% do 20%, że wystąpi. Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych sytuacjach i okolicznościach, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw. Obszar/proces nie dotyczy zadań strategicznych. Obszar/proces funkcjonuje w sposób stabilny od dłuższego czasu od wprowadzenia ew. zmian technicznych, organizacyjnych i kadrowych. Istniejące mechanizmy kontrolne są skuteczne i adekwatne.

SKUTEK (S)

5	Krytyczny	- Nieosiąganie kluczowych celów, zadań i projektów. - Brak zachowania ciągłości działalności oraz utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania zadań i realizowania podstawowych celów. - Bardzo poważne i rozległe skutki prawne lub wysokie straty finansowe. - Olbrzymie zakłócenia pracy Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych. - Naruszenie bezpieczeństwa pracowników. - Utrata dobrego wizerunku Ministerstwa, wielokrotne negatywne informacje w mediach. - Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź nieskuteczność istniejących mechanizmów.
4	Poważny	- Poważny wpływ na realizację celów, zadań i projektów (istotne zagrożenie niedotrzymania terminów realizacji). - Poważne zakłócenia pracy, mogące doprowadzić do cyklicznego nieosiągnięcia celów (stałe zagrożenia). - Poważne skutki prawne lub poważne straty finansowe. - Poważne zagrożenie bezpieczeństwa pracowników. - Poważne zagrożenie utraty wizerunku Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych, jednokrotne negatywne informacje w mediach. - Niska skuteczność mechanizmów kontrolnych.
3	Średni	- Średni wpływ na realizację celów, zadań i projektów. - Średnie zakłócenia w działalności (potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania podstawowych zadań w określonym czasie). - Średnie skutki prawne lub średnie straty finansowe. - Brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników. - Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych, negatywne informacje w mediach. - Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.
2	Mały	- Nieznaczny wpływ na realizację celów, zadań i projektów. - Niewielkie zakłócenia w działalności (ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, niemające wpływu na osiągnięcie celów). - Nieznaczne skutki prawne lub mały skutek finansowy. - Brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników. - Niewielki wpływ na wizerunek Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych. - Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć nieznaczne skutki ew. zakłóceń.
1	Nieznaczny	- Znikomy wpływ na realizację celów, zadań i projektów. - Ewentualne, krótkotrwałe zakłócenia w działalności (bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów). - Brak skutków prawnych lub finansowych. - Brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników. - Brak wpływu na wizerunek Ministerstwa lub jednostek organizacyjnych, brak negatywnych informacji w mediach. - Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.

MAPA RYZYKA

SKUTEK (S) PRAWDOPODOBIENSTWO (P)	Nieznaczny (1)	Mały (2)	Średni (3)	Poważny (4)	Krytyczny (5)
Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe (1)	1	2	3	4	5
Małe (2)	2	4	6	8	10
Średnie (3)	3	6	9	12	15
Duże (4)	4	8	12	16	20
Prawie pewne (5)	5	10	15	20	25

POZIOMY ISTOTNOŚCI RYZYKA

POZIOM	RYZYKO
1 – 5	Małe
6 – 9	Średnie
10 – 16 i gdy: P=1, a S=5	Duże
20 – 25	Bardzo duże

RODZAJE REAKCJI NA RYZYKO

POZIOM	RYZYKO	RODZAJ REAKCJI NA RYZYKO
1 – 5	Małe ¹	1. Akceptacja ryzyka
6 – 9	Średnie ²	
10 – 16 i gdy: P=1, a S=5	Duże ³	1. Tolerowanie ryzyka 2. Transfer ryzyka 3. Przeciwdziałanie 4. Przesunięcie w czasie
20 – 25	Bardzo duże ⁴	

¹ Ryzyko na poziomie małym jest akceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk oraz monitorować i kontrolować (§ 18 ust. 1).

² Ryzyko na poziomie średnim jest akceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk oraz monitorować i kontrolować (§ 18 ust. 1).

³ Ryzyko na poziomie dużym jest nieakceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk, oraz określić plan postępowania z ryzykiem, stale je monitorować i kontrolować (§ 18 ust. 2).

⁴ Ryzyko na poziomie bardzo dużym jest nieakceptowalne i należy je odnotować w rejestrze ryzyk, oraz określić plan postępowania z ryzykiem, stale je monitorować i kontrolować (§ 18 ust. 2).

Akceptuje:
Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej

REJESTR RYZYK I PLAN POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM

Rejestr ryzyk												Plan postępowania z ryzykiem				
L. p.	Cel [1]	Zadanie [2]	Identyfikacja ryzyka						Analiza ryzyka [7]			Reakcja na ryzyko		Przeciwdziałanie/transfer [13]		
			Obszar/kategoria ryzyka	Ryzyko [3]	Przyczyna ryzyka [4]	Skutek ryzyka [5]	Kluczowy/e mechanizm/y kontrolny/e [6]		Ocena prawdopodobieństwa ryzyka (P) [8]	Ocena skutku ryzyka(S) [9]	Ocena istotności ryzyka (I = P * S) [10]	Akceptacja ryzyka (Tak/Nie) [11]	Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym [12]	Działania zapobiegawcze [14]	Planowany termin transferu lub wdrożenia działań zapobiegawczych	Właściciel ryzyka
							Tak	Nie/RI								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 (10*11)	13	14	15	16	17

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

[1] Należy wskazać cel z planu działalności

[2] Należy wskazać zadanie z planu działalności lub zadanie komórki organizacyjnej/placówki zagranicznej

[3] Potencjalne zdarzenie, mogące mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie i wizerunek MSZ oraz jednostek organizacyjnych, w szczególności na osiągnięcie celów i realizację zadań

[4] Czynniki ryzyka wynikający z braku, niedostosowania lub zawodności procedur, systemów oraz ludzi, a także zdarzeń zewnętrznych (np. celowe szkodliwe działanie, atak, klęska żywiołowa, awaria technologiczna, czynnik środowiskowy, błąd ludzki, itp.)

[5] Można doprecyzować zapisy ogólne z Metodyki lub należy wskazać nowe, jeśli nie zostały przewidziane w Metodyce

[6] Przy wyborze „Tak” należy wskazać w kol. nr 8 dostępne i funkcjonujące mechanizmy kontrolne; przy wyborze „Nie” należy odnotować w kol. nr 9 „Nie-RI” (“Nie - ryzyko inherentne”) i - w miarę możliwości - zaplanować wdrożenie mechanizmów kontrolnych

[7] Należy dokonać ewaluacji (ex ante) zidentyfikowanych ryzyk

[8] Należy dokonać oceny prawdopodobieństwa ryzyka w pięciopunktowej skali: 1 - bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe; 2 – małe; 3 – średnie; 4 – duże; 5 – prawie pewne

[9] Należy dokonać oceny skutku ryzyka w pięciopunktowej skali: 1 – nieznaczny; 2 – mały; 3 – średni; 4 – poważny; 5 - krytyczny

[10] Należy określić ocenę istotności ryzyka, która może osiągać poziomy w przedziałach: 1-5 (ryzyko „małe”); 6-9 (ryzyko „średnie”); 10-16 i gdy P=1, a S=5 (ryzyko „duże”); 20-25 (ryzyko „bardzo duże”)

[11] Należy wpisać „Tak” dla ryzyka z oceną istotności 1 – 5 (ryzyko „małe”) i 6-9 (ryzyko „średnie”) lub „Nie” dla ryzyka z oceną istotności 10 – 16 i gdy: P=1, a S=5 (ryzyko „duże”) oraz 20-25 (ryzyko „bardzo duże”)

[12] Jeżeli w kol. nr 13 wskazano „Nie” należy określić rodzaj reakcji na ryzyko: „T” – Tolerowanie; „TR” - transfer; „P” - przeciwdziałanie; „PR” - przesunięcie w czasie. Przy wyborze „T” musi zostać określony mechanizm kontrolny w kol. nr 8.

[13] Dotyczy nieakceptowalnych ryzyk „dużych” i „bardzo dużych” podlegających przeciwdziałaniu lub transferze (ew. akceptowalnych ryzyk „średnich”)

[14] Działania zapobiegawcze to działania podejmowane wobec zagrożenia (potencjalnego ryzyka), tj. przed wystąpieniem zdarzenia, znacznie ograniczające, minimalizujące lub całkowicie eliminujące prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Należy określić jeżeli w kol. nr 14 wskazano „P” lub „TR” oraz - o ile to możliwe - gdy w kol. nr 9 wskazano “Nie-RI”

Akceptuje:
Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej

INFORMACJA NA TEMAT PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM																						
Przegląd ryzyk [1]													Monitoring ryzyk wg stanu na koniec półrocza/roku [13]									
													Materializacja ryzyk/Skuteczność mechanizmów kontrolnych					Zaktualizowany plan postępowania z ryzykiem [18]				
					Reakcja na ryzyko		Przeciwdziałanie/transfer [21]															
L.p.	Cel [3]	Zadanie [4]	Identyfikacja ryzyka [2]							Analiza ryzyka [9]			Tak/Nie [14]	Skuteczność mechanizmu kontrolnego Tak/Nie/Nie dotyczy [15]	Ryzyko rezydualne Tak/Nie/Nie dotyczy [16]	Działania zaradcze/Nie dotyczy [17]	Termin wdrożenia działań zaradczych/Nie dotyczy	Akceptacja ryzyka (Tak/Nie) [19]	Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym [20]	Działania zapobiegawcze [22]	Planowany termin transferu lub wdrożenia działań zapobiegawczych	Właściciel ryzyka
			Obszar/kategoria ryzyka	Ryzyko [5]		Przyczyna ryzyka [6]	Skutek ryzyka [7]	Kluczowy/e mechanizm/y kontrolny/e [8]		Ocena prawdopodobieństwa ryzyka (P) [10]	Ocena skutku ryzyka (S) [11]	Ocena istotności ryzyka (I = P * S) [12]										
				zidentyfikowane w rejestrze ryzyk	nowe			Tak	Nie/RI													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13 (11*12)	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

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

[1] Należy dokonać weryfikacji rejestru ryzyk

[2] Również pod kątem ew. nowych zagrożeń

[3] Należy wskazać cel z planu działalności

[4] Należy wskazać zadanie z planu działalności lub zadanie komórki organizacyjnej/placówki zagranicznej

[5] Potencjalne zdarzenie, mogące mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie i wizerunek MSZ oraz jednostek organizacyjnych, w szczególności na osiągnięcie celów i realizację zadań; Jeśli to ryzyko z rejestru ryzyk należy je wskazać w kol. nr 5; Jeśli jest to nowe ryzyko należy je wskazać w kol. nr 6

[6] Czynniki ryzyka wynikające z braku, niedostosowania lub zawodności procedur, systemów oraz ludzi, a także zdarzeń zewnętrznych (np. celowe szkodliwe działanie, atak, klęska żywiołowa, awaria technologiczna, czynnik środowiskowy, błąd ludzki, itp.)

[7] Można doprecyzować zapisy ogólne z Metodyki lub należy wskazać nowe, jeśli nie zostały przewidziane w Metodocy

[8] Przy wyborze „Tak” należy wymienić w kol. 9 dostępne i funkcjonujące mechanizmy kontrolne; przy wyborze „Nie” należy w kol. nr 10 odnotować „Nie-RI” (“Nie - ryzyko inherentne”) i - w miarę możliwości - zaplanować wdrożenie mechanizmów kontrolnych

[9] Należy dokonać ewaluacji zidentyfikowanych ryzyk (ex post) oraz nowych ryzyk (ex ante)

[10] Należy dokonać oceny prawdopodobieństwa ryzyka w pięciopunktowej skali: 1 - bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe; 2 – małe; 3 – średnie; 4 – duże; 5 – prawie pewne

[11] Należy dokonać oceny skutku ryzyka w pięciopunktowej skali: 1 – nieznaczny; 2 – mały; 3 – średni; 4 – poważny; 5 - krytyczny

[12] Należy określić ocenę istotności ryzyka, która może osiągać poziomy w przedziałach: 1-5 (ryzyko „małe”); 6-9 (ryzyko „średnie”); 10-16 i gdy P=1, a S=5 (ryzyko „duże”); 20-25 (ryzyko „bardzo duże”)

[13] Monitoring uwzględni informacje nt. skuteczności mechanizmów kontrolnych wobec zmaterializowanych ryzyk oraz zaktualizowany plan postępowania z ryzykiem

[14] Jeśli ryzyko się zmaterializowało należy wpisać „Tak”; Jeśli ryzyko się nie zmaterializowało należy wpisać „Nie”, a w kol. nr 15-18 wpisać "Nie dotyczy" i przejść do kol. nr 19

[15] Jeśli w kol. nr 14 wskazano "Tak" należy ocenić "Tak" lub "Nie"

[16] Jeśli w kol. nr 14 i 15 wskazano "Tak" należy wpisać "Nie"; Jeżeli w kol. nr 14 wskazano "Tak", a w kol. nr 15 wskazano "Nie" należy wpisać "Tak - RR" ("Tak - ryzyko rezydualne")

[17] Działania zaradcze to działania wdrażane względem zmaterializowanych ryzyk, tj. po wystąpieniu zdarzenia, mające na celu ograniczenie jego skutków lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia w przyszłości. Jeśli w kol. nr 16 wskazano „Tak-RR” należy wymienić działania zaradcze wdrożone wobec ryzyk rezydualnych

[18] Plan postępowania z ryzykiem uwzględni zaktualizowaną reakcję na ryzyko oraz zaktualizowane działania zapobiegawcze w ramach przeciwdziałania ryzykom lub ich transferu

[19] Należy wpisać „Tak” dla ryzyka z oceną istotności 1 – 5 (ryzyko „małe”) i 6-9 (ryzyko „średnie”) lub „Nie” dla ryzyka z oceną istotności 10 – 16 i gdy: P=1, a S=5 (ryzyko „duże”) oraz 20-25 (ryzyko „bardzo duże”)

[20] Jeżeli w kol. nr 19 wskazano „Nie” należy określić rodzaj reakcji na ryzyko: „T” – Tolerowanie; „TR” - transfer; „P” - przeciwdziałanie; „PR” - przesunięcie w czasie. Przy wyborze „T” musi być określony mechanizm kontrolny w kol. 9

[21] Dotyczy nieakceptowalnych ryzyk „dużych” i „bardzo dużych” podlegających przeciwdziałaniu lub transferze (ew. akceptowalnych ryzyk „średnich”)

[22] Działania zapobiegawcze to działania podejmowane wobec zagrożenia (potencjalnego ryzyka), tj. przed wystąpieniem zdarzenia, znacznie ograniczające, minimalizujące lub całkowicie eliminujące prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Należy określić jeżeli w kol. nr 20 wskazano „P” lub „TR” oraz - o ile to możliwe - gdy w kol. nr 10 wskazano "Nie-R!"