

Warszawa, dnia 27 marca 2014 r.

Poz. 8

**ZARZĄDZENIE NR 7  
MINISTRA SPORTU I TURYSTYKI<sup>1)</sup>**

z dnia 25 marca 2014 r.

**w sprawie wprowadzenia Polityki zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938 i 1646) zarządza się, co następuje:

§ 1. Wprowadza się „Politykę zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki”, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Traci moc zarządzenie nr 11 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 18 marca 2011 r. w sprawie wprowadzenia „Polityki zarządzania ryzykiem i systemu samooceny kontroli zarządczej w Ministerstwie Sportu i Turystyki”.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania, z mocą od dnia 1 stycznia 2014 r.

Minister Sportu i Turystyki

**Andrzej Biernat**

---

<sup>1)</sup> Minister Sportu i Turystyki kieruje działami administracji rządowej – kultura fizyczna oraz turystyka, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Sportu i Turystyki (Dz. U. Nr 248, poz. 1489 oraz z 2013 r. poz. 606).

Załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr 7  
Ministra Sportu i Turystyki  
z dnia 25 marca 2014 r.

## **POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W MINISTERSTWIE SPORTU I TURYSTYKI**

### **Rozdział 1. POSTANOWIENIA OGÓLNE**

§ 1. 1. Zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki, zwanym dalej „Ministerstwem”, jest nieodłącznym elementem zarządzania i należy do odpowiedzialności Kierownictwa. Za zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie odpowiada Minister, który realizuje to zadanie przy pomocy pozostałych członków kierownictwa oraz Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

2. Polityka zarządzania, zwana dalej „Polityką”, określa ramy procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie.

3. Celem polityki jest wspomaganie wypełnienia misji Ministerstwa i zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych poprzez skuteczną realizację zaplanowanych zadań.

4. Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz wszystkich pracowników zatrudnionych w Ministerstwie.

5. Zarządzanie ryzykiem stanowi jeden z pięciu elementów kontroli zarządczej, określonej w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wydanych przez Ministra Finansów.<sup>1)</sup>

§ 2. Użyte w Polityce określenia oznaczają:

- 1) komórka organizacyjna – właściwy merytorycznie departament lub biuro, którego zadania określone zostały w Regulaminie organizacyjnym Ministerstwa, stanowiącym załącznik do zarządzenia Nr 3 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 11 lutego 2013 r. w sprawie ustalenia Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Sportu i Turystyki (Dz. Urz. Min. Spor. poz. 3);
- 2) członek Kierownictwa Ministerstwa – należy przez to rozumieć Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarzy Stanu i Dyrektora Generalnego;
- 3) koordynator ds. kontroli zarządczej – pracownik wyznaczony w Biurze Dyrektora Generalnego, zajmujący się koordynacją procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie;
- 4) zarządzanie ryzykiem – stały, powtarzalny proces, w ramach którego podejmowane są różne przedsięwzięcia w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i ewentualnych jego skutków;
- 5) prawdopodobieństwo (zmaterializowania się ryzyka) – przewidywana możliwość zaistnienia zdarzenia, które niekorzystnie wpłynie na osiągnięcie celów Ministerstwa;
- 6) skutek wystąpienia ryzyka – przewidywane negatywne konsekwencje dla realizacji celów Ministerstwa;
- 7) istotność (ryzyka) – iloczyn liczb wyrażających wartość punktową prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka;
- 8) priorytet kierownictwa – wartość punktowa (w skali 1-3) nadawana zidentyfikowanym ryzykom przez Zespół ds. zarządzania ryzykiem;
- 9) akceptowalne ryzyko – wielkość ryzyka (mierzonego jego istotnością), która nie wymaga niezwłocznej reakcji w postaci wdrożenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych;

---

<sup>1)</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF nr 15, poz. Nr 84)

- 10) mechanizmy kontroli – rozwiązania organizacyjne, techniczne lub regulacyjne, funkcjonujące w ramach kontroli zarządczej, stanowiące odpowiedź na konkretne ryzyko występujące w jednostce organizacyjnej; obejmują konkretne działania, w wyniku których zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia wyznaczonych celów;
- 11) mapa ryzyka – zestawienie wyników identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz zastosowanych mechanizmów kontrolnych w Ministerstwie, stanowiących odpowiedź na zidentyfikowane ryzyka;
- 12) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie i rozliczana za skuteczność zarządzania tym ryzykiem, posiadająca uprawnienia i kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządza; rolę właścicieli ryzyka w Ministerstwie pełnią dyrektorzy komórek organizacyjnych;
- 13) rejestr ryzyk strategicznych – narzędzie do jednoczesnego monitorowania i raportowania o ryzykach strategicznych, które mają wpływ na realizację zadań i celów Ministerstwa, stanowi zestawienie najwyższych ryzyk zidentyfikowanych w procesie zarządzania ryzykiem w Ministerstwie;
- 14) plan działalności Ministra – plan, o którym mowa w art. 70 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938 i 1646), sporządzany zgodnie z wzorem określonym w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. Nr 187, poz. 1254);
- 15) plan działalności komórki organizacyjnej – plan sporządzany przez każdą komórkę organizacyjną Ministerstwa na dany rok kalendarzowy, określający cele i zadania, za których realizację odpowiedzialny jest dyrektor komórki organizacyjnej, a także zidentyfikowane ryzyka w stosunku do zaplanowanych zadań.

## **Rozdział 2.**

### **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**

**§ 3.** Ryzyka towarzyszą każdej działalności i sam fakt ich występowania nie jest niczym negatywnym pod warunkiem, że są one odpowiednio zarządzane.

**§ 4.** Zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie jest procesem, składającym się z następujących elementów:

- 1) planowanie – określenie celów i zadań Ministerstwa;
- 2) identyfikacja i analiza ryzyka;
- 3) uszeregowanie (mapowanie) ryzyk;
- 4) reakcja na ryzyko;
- 5) monitorowanie i ocena.

2. Proces zarządzania ryzykiem w Ministerstwie obrazują schematy graficzne przedstawione w załączniku nr 1.

**§ 5. 1.** Planowanie działalności w Ministerstwie polega na ustaleniu celów i zadań oraz wskazywaniu środków do ich osiągnięcia.

2. W Ministerstwie wyróżnia się dwie zasadnicze grupy celów:

- 1) cele strategiczne – najważniejsze cele całego Ministerstwa, wynikające z przyjętej misji, mają stały i ogólny charakter, dotyczą dłuższego horyzontu czasu – mają swoje odzwierciedlenie w dokumentach o charakterze strategicznym;
- 2) cele operacyjne – wynikają z celów strategicznych, mają bardziej dynamiczny charakter, obejmują krótszy okres (rok) i dotyczą konkretnych działań.

3. Cele operacyjne wynikają z celów strategicznych i stanowią ich uszczegółowienie poprzez przypisanie ich poszczególnym komórkom organizacyjnym.

**§ 6. 1.** Zadania Ministerstwa określone są w planie działalności Ministra na dany rok na które składają się plany działalności komórek organizacyjnych Ministerstwa, sporządzanych według załącznika nr 2.

2. Plan działalności Ministra sporządzany jest przez koordynatora ds. kontroli zarządczej we współpracy z komórkami organizacyjnymi Ministerstwa, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania.

3. Plan działalności komórki organizacyjnej sporządzany jest przez dyrektora komórki organizacyjnej i wymaga akceptacji właściwego członka kierownictwa.

4. Plan działalności komórki organizacyjnej składa się z 2 części:

- 1) Część A – zawiera priorytetowe lub nowe zadania komórki organizacyjnej zaplanowane do realizacji w danym roku;
- 2) Część B – zawiera zestawienie pozostałych kluczowych zadań (obszarów działania) komórki organizacyjnej, które nie zostały ujęte w części A.

§ 7. 1. Przynajmniej raz w roku przeprowadza się identyfikację ryzyk w celu określenia wszelkich zagrożeń, które mogą uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie celów.

2. Dokonując identyfikacji ryzyka należy przyjąć, iż występują:

- 1) ryzyka wewnętrzne – zachodzące wewnątrz organizacji;
- 2) ryzyka zewnętrzne – zachodzące poza Ministerstwem, na które urząd ma znikomy wpływ.

§ 8. 1. Identyfikacja ryzyka jest dokonywana podczas przygotowywania projektu planu działalności komórki organizacyjnej na dany rok i jest dokonywana zarówno do części A jak i do części B.

2. Należy dokonać identyfikacji maksymalnie trzech najistotniejszych ryzyk w odniesieniu do realizowanego zadania, zagrażających osiągnięciu przyjętego celu.

3. W przypadku istotnej zmiany uwarunkowań zewnętrznych lub wewnętrznych, mogących mieć wpływ na przebieg procesów i tym samym realizację celów, każdorazowo należy ponowić identyfikację ryzyka. Zidentyfikowane ryzyka, których istotność w wyniku przeprowadzonej analizy uznana zostanie za zagrażającą realizacji celów należy zgłosić koordynatorowi ds. kontroli zarządczej w celu ich uwzględnienia w Rejestrze ryzyk strategicznych.

§ 9. 1. Analiza ryzyka jest procesem, na który składają się następujące czynności:

- 1) do sporządzonego projektu planu działalności komórki organizacyjnej dyrektor komórki organizacyjnej wypełnia arkusz identyfikacji i analizy ryzyka, stanowiący załącznik nr 3, który określa:
  - a) ryzyka, jakie mogą wystąpić przy realizacji zaplanowanych zadań,
  - b) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (w skali 1-5, gdzie 1 oznacza „nieznaczne”, 5 – „bardzo poważne”),
  - c) skutek wystąpienia ryzyka (w skali 1-5, gdzie 1 oznacza „nieznaczny”, 5 – „bardzo poważny”),
  - d) istotność ryzyka, (iloczyn prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka).
- 2) projekt planu działalności komórki organizacyjnej wraz z arkuszem identyfikacji i analizy ryzyka dyrektor komórki organizacyjnej przedkłada właściwemu członkowi kierownictwa Ministerstwa w celu jego zaakceptowania;
- 3) zaakceptowany przez właściwego członka kierownictwa Ministerstwa projekt planu działalności komórki organizacyjnej staje się tym samym planem działalności komórki organizacyjnej na dany rok;
- 4) plany działalności komórek organizacyjnych przekazywane są do koordynatora ds. kontroli zarządczej, a następnie zamieszczane na wewnętrznej stronie intranetowej Ministerstwa.

2. Szczegółowe wartości punktowe prawdopodobieństwa, skutku, poziomu ryzyka, a także wartości priorytetów kierownictwa ujęte zostały tabelarycznie w załączniku nr 4.

§ 10. 1. W celu właściwego zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym w Ministerstwie powołuje się Zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwany dalej „Zespołem”.

2. Zespół ds. zarządzania ryzykiem działa w składzie:

- 1) Dyrektor Generalny – przewodniczący Zespołu,
- 2) Dyrektor Biura Ministra – członek,
- 3) Dyrektor Biura Dyrektora Generalnego – członek.

3. W spotkaniach Zespołu uczestniczy w charakterze obserwatora audytor wewnętrzny.

4. Na spotkania Zespołu, Przewodniczący może zapraszać dyrektorów komórek organizacyjnych i pracowników Ministerstwa.

5. Obsługę organizacyjną Zespołu zapewnia koordynator ds. kontroli zarządczej.

**§ 11.** Uszeregowanie ryzyk polega na sporządzeniu przez koordynatora ds. kontroli zarządczej we współpracy z komórkami organizacyjnymi mapy ryzyk Ministerstwa, zgodnie z załącznikiem nr 5, którą przedstawia Zespołowi.

**§ 12. 1.** Reakcja na ryzyko polega na podjęciu działań, w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.

2. W Ministerstwie przyjmuje się następujące sposoby reakcji na ryzyko:

- 1) tolerowanie ryzyka;
- 2) przeniesienie ryzyka na inny podmiot;
- 3) przeciwdziałanie;
- 4) przesunięcie w czasie (wycofanie się).

**§ 13. 1.** Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie przez właścicieli ryzyk odpowiednich mechanizmów kontrolnych oraz po ich akceptacji Zespołu, podjęcie działań zaradczych zmniejszających skutki potencjalnych negatywnych zdarzeń oraz stały monitoring poziomu ryzyka.

2. Dla wszystkich ryzyk, których istotność ustalona została na poziomie wyższym niż małe (tj. o wartości 31 pkt. i powyżej.) należy zaprojektować odpowiednie mechanizmy kontrolne, mające na celu ograniczenie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka i ewentualnych skutków jego wystąpienia.

3. W przypadku ryzyk, których istotność została ustalona na poziomie nieznacznym lub małym (tj. o wartościach w przedziale 1-30 pkt.), określenie dla nich odpowiedniej reakcji i późniejsze jej wdrożenie należy uzależnić od tego czy koszt wdrożenia reakcji (mechanizmu kontrolnego) i późniejsze jej utrzymanie nie będzie wyższe niż spodziewane efekty funkcjonowania danego mechanizmu kontrolnego.

**§ 14. 1.** Zespół do przedłożonej mapy ryzyk Ministerstwa:

- 1) podejmuje decyzję w zakresie postępowania z ryzykiem (reakcja na ryzyko);
- 2) nadaje zidentyfikowanym przez dyrektorów komórek organizacyjnych ryzykom priorytety kierownictwa (w skali 1-3, gdzie 1 – oznacza priorytet niski, 2 – oznacza priorytet średni, 3 – oznacza priorytet wysoki);
- 3) zobowiązuje właścicieli ryzyk do wdrożenia mechanizmów kontrolnych (działań zaradczych).

2. Ryzyka, dla których priorytet kierownictwa określono z wartością 1 są to ryzyka o poziomie akceptowalnym.

3. Ryzyka, dla których priorytet kierownictwa określono z wartością 2 i 3 są to ryzyka na poziomie nieakceptowalnym tzn. wymagającym wdrożenia odpowiednich reakcji i późniejszego monitorowania ich skuteczności.

4. W stosunku do ryzyk, o których mowa w ust. 3, są planowane i wdrażane przez właściciela ryzyka odpowiednie mechanizmy kontrolne (działania zaradcze) w określonym terminie, które podlegają zatwierdzeniu przez Zespół.

**§ 15. 1.** Koordynator ds. kontroli zarządczej informuje właścicieli ryzyk o decyzji Zespołu w zakresie dalszego postępowania z ryzykiem.

2. Koordynator ds. kontroli zarządczej prowadzi Rejestr ryzyk strategicznych Ministerstwa, który zawiera w szczególności następujące kolumny:

- a) nazwa zadania;
- b) ryzyko;
- c) właściciel ryzyka;
- d) istotność ryzyka;
- e) priorytet kierownictwa;
- f) poziom ryzyka;
- g) reakcja na ryzyko (projektowane mechanizmy kontrolne);
- h) planowana data wykonania.

3. Rejestr o którym mowa w ust. 2, podlega weryfikacji przez Zespół, który następnie rekomenduje go do zatwierdzenia Ministrowi.

4. Rejestr może zatwierdzić Sekretarz Stanu lub Podsekretarz Stanu, zgodnie z zakresem czynności określonym przez Ministra.

### **Rozdział 3.**

#### **ZAKRES ZADAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

**§ 16.** 1. Minister odpowiada za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym poprzez:

- 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem;
- 2) identyfikację celów i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym;
- 3) zatwierdzanie Rejestru ryzyk strategicznych Ministerstwa.

2. W proces oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączeni są Sekretarz Stanu, Podsekretarze Stanu i Dyrektor Generalny poprzez zatwierdzanie planów działalności komórek organizacyjnych na dany rok wraz z arkuszem identyfikacji i analizy ryzyka, stanowiącym załącznik do planu działalności komórki organizacyjnej.

**§ 17.** Do zadań Zespołu należy:

- 1) ustanawianie podstawowych założeń procesu zarządzania ryzykiem;
- 2) nadzorowanie procesu zarządzania ryzykiem;
- 3) nadawanie ryzykom priorytetów kierownictwa;
- 4) podejmowanie decyzji w zakresie reakcji na ryzyko;
- 5) rekomendowanie Ministrowi do zatwierdzenia Rejestru ryzyk strategicznych Ministerstwa;
- 6) realizowanie innych zadań zleconych przez Ministra (za pośrednictwem Przewodniczącego Zespołu).

**§ 18.** Dyrektorzy komórek organizacyjnych są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem poprzez:

- 1) przeprowadzanie identyfikacji, analizy i ocenę istotności ryzyka w odniesieniu do zapisanych w planie działalności komórki organizacyjnej zadań na dany rok. Dyrektorzy są właścicielami tych ryzyk, na które mają decydujący wpływ – zgodnie z podziałem zadań określonym w Regulaminie organizacyjnym Ministerstwa i które występują w działaniach realizowanych w kierowanych przez nich komórkach organizacyjnych Ministerstwa;
- 2) zapoznanie podległych pracowników z ryzykami właściwymi dla zadań realizowanych w podległej komórce organizacyjnej;
- 3) projektowanie mechanizmów kontrolnych (działań zaradczych) w zakresie realizowanej działalności merytorycznej, które przyczynią się do ograniczenia ryzyka do poziomu akceptowalnego;

- 4) monitoring ryzyka na poziomie komórki organizacyjnej, którą kierują w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności i skuteczności;
- 5) wyznaczenie pracownika w kierowanej przez niego komórce organizacyjnej, odpowiedzialnego za przygotowanie spójnych materiałów w zakresie: planu działalności komórki organizacyjnej, planu działalności Ministra, projektu ustawy budżetowej w układzie zadaniowym, zarządzania ryzykiem.

**§ 19. 1.** Pracownicy Ministerstwa obowiązani są do:

- 1) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację celów Ministerstwa oraz wpływać negatywnie na wizerunek Ministerstwa albo na jego postrzeganie, w tym o wszelkich odstępstwach od obowiązujących w Ministerstwie zasad i procedur;
- 2) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności Ministerstwa, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zdefiniowanych w Rejestrze ryzyk strategicznych Ministerstwa.

2. W przypadku uzyskania informacji, o których mowa § 19 ust. 1 pkt 1, dyrektorzy komórek organizacyjnych przekazują je do Biura Dyrektora Generalnego, w celu odnotowania w rejestrze odstępstw od zasad i procedur w Ministerstwie, prowadzonym przez koordynatora ds. kontroli zarządczej.

**§ 20.** Koordynator ds. kontroli zarządczej odpowiada za działania mające na celu sprawną organizację i monitoring w zakresie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym.

**§ 21.** Komitet Audytu pełni rolę opiniodawczo-doradczą Ministra w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego, wyraża opinię we wszystkich sprawach związanych z funkcjonowaniem kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego w działach, w szczególności do:

- 1) projektu planu działalności Ministra;
- 2) sprawozdania z realizacji planu działalności Ministra;
- 3) projektu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

#### **Rozdział 4. MONITORING I OCENA RYZYKA**

**§ 22. 1.** W Ministerstwie proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym realizowanym przez dyrektorów komórek organizacyjnych, na każdym szczeblu zarządzania, który pozwala na podejmowanie decyzji w odpowiednim czasie.

2. Dyrektorzy komórek organizacyjnych prowadzą monitoring funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności i skuteczności oraz planują mechanizmy kontrolne (działania zaradcze) w stosunku do zidentyfikowanych w ich komórce organizacyjnej ryzyk o poziomie nieakceptowalnym.

3. Dyrektorzy komórek organizacyjnych obowiązani są do sporządzania dwa razy w roku sprawozdania z planu działalności komórki organizacyjnej:

- 1) sprawozdania za I półrocze (według załącznika nr 6);
- 2) sprawozdania rocznego (według załącznika nr 7);

– które podlegają akceptacji właściwych członków kierownictwa Ministerstwa.

4. Na polecenie Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu lub Dyrektora Generalnego, w celu uzyskania szczegółowych informacji o postępie prac nad danym zadaniem, mogą być sporządzane sprawozdania za dowolny okres.

**§ 23.** Audytor Wewnętrzny przeprowadza niezależną ocenę kontroli zarządczej i procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie.

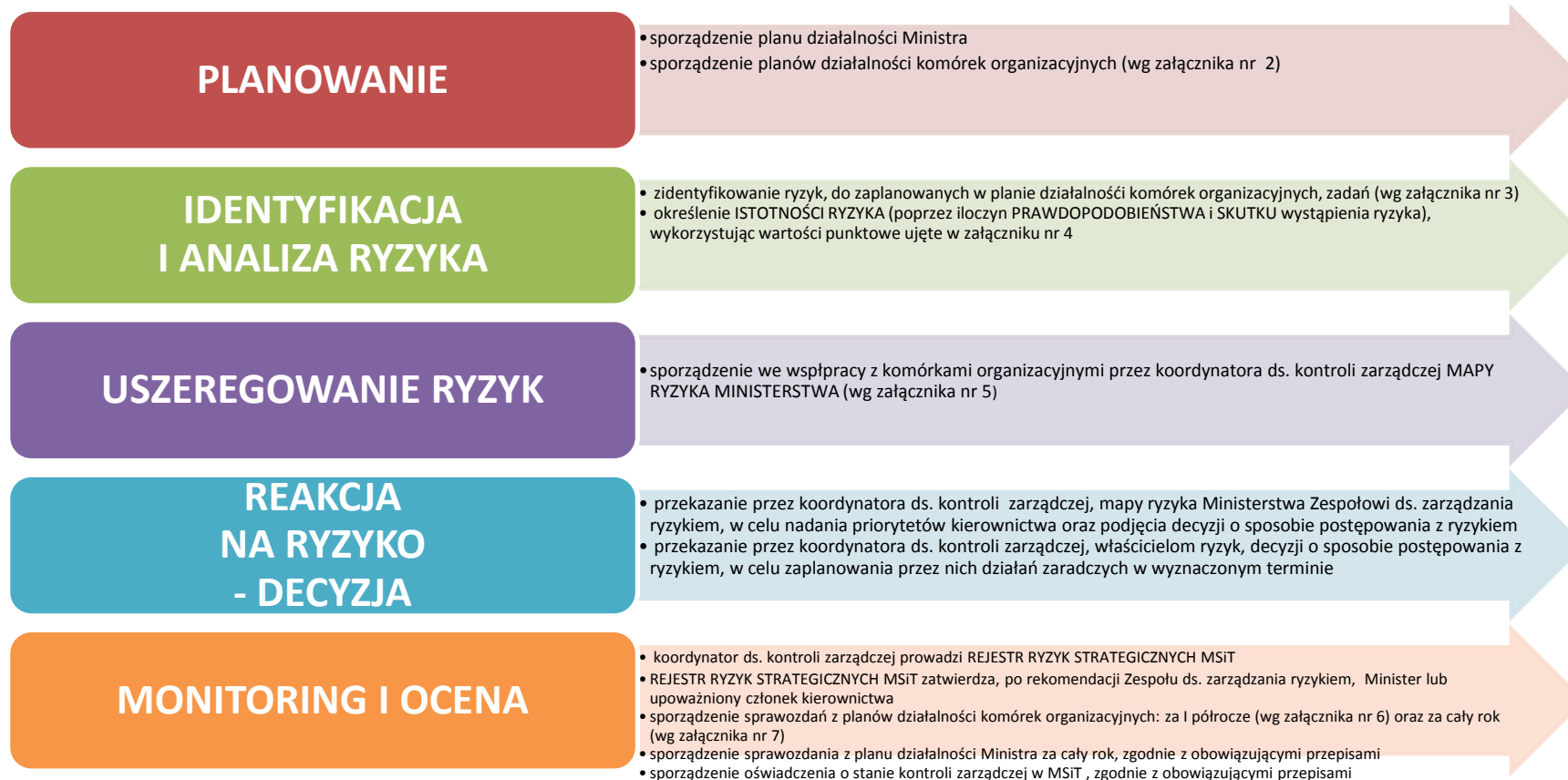
**§ 24.** Integralną część polityki zarządzania ryzykiem stanowią następujące załączniki:

- 1) Załącznik nr 1 – Schemat procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki;
- 2) Załącznik nr 2 – Wzór planu działalności komórki organizacyjnej;

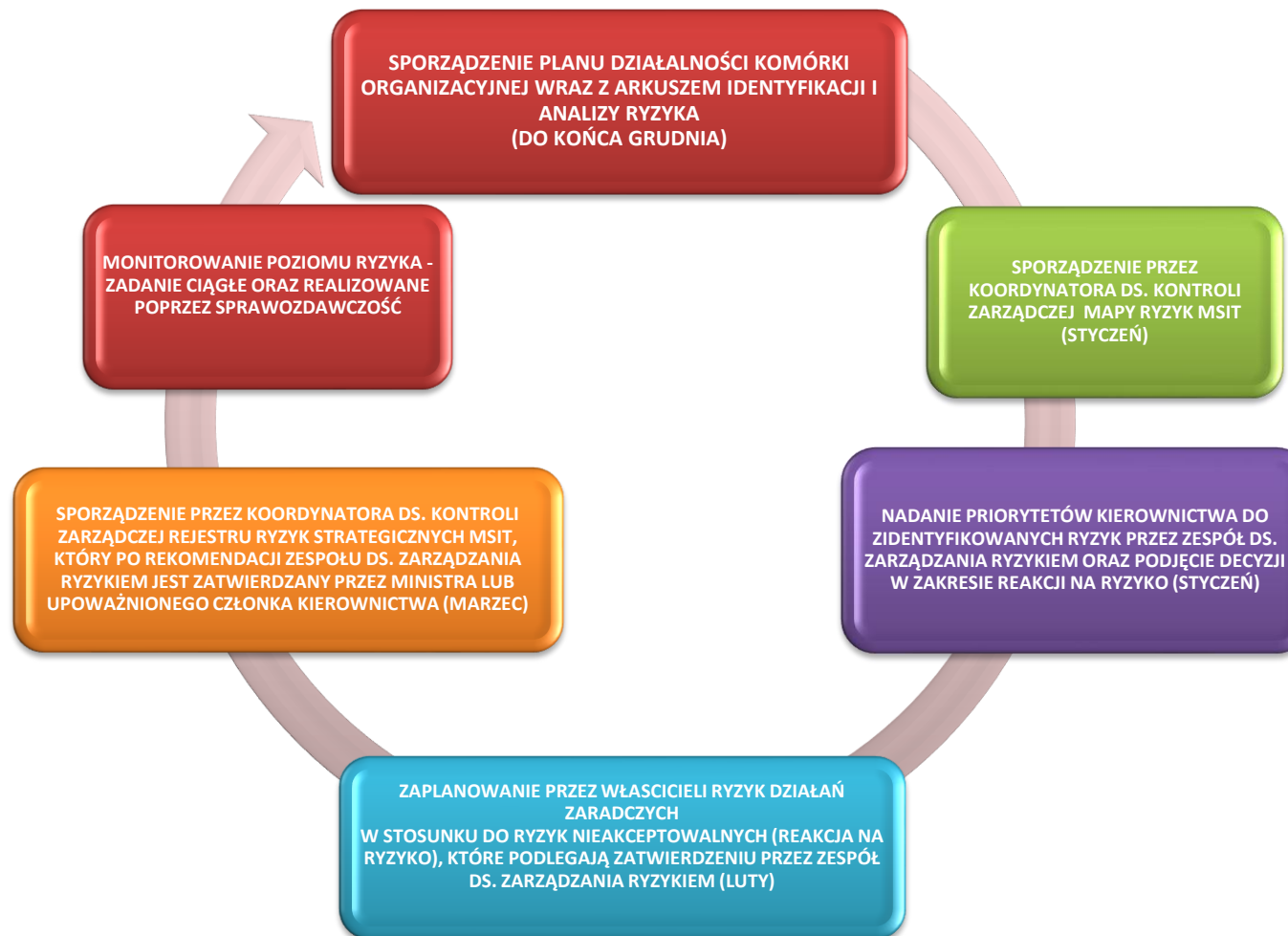
- 3) Załącznik nr 3 – Wzór arkusza identyfikacji i analizy ryzyka;
- 4) Załącznik nr 4 – Tabele określające wartości punktowe prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka, wartości priorytetów kierownictwa nadawanych przez Zespół ds. zarządzania ryzykiem oraz przedział zaszerogowania poziomu ryzyka;
- 5) Załącznik nr 5 – Wzór mapy ryzyka Ministerstwa;
- 6) Załącznik nr 6 – Wzór sprawozdania za I półrocze z planu działalności komórki organizacyjnej;
- 7) Załącznik nr 7 – Wzór sprawozdania rocznego z planu działalności komórki organizacyjnej.



## Proces zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki



## SCHEMAT GRAFICZNY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W MINISTERSTWIE SPORTU I TURYSTYKI



## Plan działalności

.....  
(nazwa komórki organizacyjnej)

### CZĘŚĆ A: Priorytetowe cele i zadania do realizacji w roku .....

(w tej części planu należy wskazać tylko priorytetowe (najważniejsze) lub/oraz nowe zadania departamentu/biura, które nie wynikają z bieżącej pracy lecz z działań programowych).

| Lp. | CEL | MIERNIKI określające<br>stopień realizacji celu |   | Najważniejsze ZADANIA<br>służące realizacji celu/planowany<br>termin realizacji | Zidentyfikowane ryzyko*<br>(opis) | ISTOTNOŚĆ RYZYKA<br>(wartość liczbowa uzyskana<br>w procesie identyfikacji<br>i analizy ryzyka wg załącznika<br>nr 3) |
|-----|-----|---|---|---|-----------------------------------|---|
|     |     | Nazwa miernika                                  | Planowana wartość do<br>osiągnięcia na koniec roku,<br>którego dotyczy plan |   |                                   |   |
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                                 | 7   |
| 1.  |     |   |   |   |                                   |   |
| 2.  |     |   |   |   |                                   |   |
| 3.  |     |   |   |   |                                   |   |

\* ryzyko określamy do zadań, które składają się na osiągnięcie celu

**CZĘŚĆ B: Pozostałe kluczowe zadania, nie ujęte w części A, do realizacji w roku .....***(w tej części planu należy wskazać pozostałe kluczowe zadania(obszary) realizowane przez komórkę organizacyjną)*

| <b>Lp.</b> | <b>Nazwa ZADANIA</b> | <b>Opis zadania</b> | <b>Zidentyfikowane ryzyko<br/>(opis)</b> | <b>ISTOTNOŚĆ RYZYKA<br/>(wartość liczbowa uzyskana w procesie<br/>identyfikacji i analizy ryzyka wg<br/>załącznika nr 3)</b> |
|------------|----------------------|---------------------|--|--|
| 1          | 2                    |                     |  | 3  |
| 1.         |                      |                     |  |  |
| 2.         |                      |                     |  |  |
| 3.         |                      |                     |  |  |

.....  
data.....  
podpis dyrektora komórki organizacyjnej.....  
data.....  
akceptacja właściwego członka Kierownictwa Ministerstwa

**ARKUSZ IDENTYFIKACJI I ANALIZY RYZYKA**

| <b>CZĘŚĆ A - zadania ujęte w części A planu działalności komórki organizacyjnej</b> |                      |               |  |  |   |
|---|----------------------|---------------|--|--|---|
| <b><u>Identyfikacja ryzyka</u></b>  |                      |               | <b><u>Analiza ryzyka</u></b>                                   |  |   |
| <b>Lp.</b>  | <b>Nazwa zadania</b> | <b>Ryzyko</b> | <b>Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka<br/>(w skali 1-5)</b> | <b>Skutek wystąpienia ryzyka<br/>(w skali 1-5)</b> | <b>Istotność ryzyka<br/>(iloczyn prawdopodobieństwa i skutku)</b> |
| 1   | 2                    | 3             | 4  | 5  | 6   |
| 1.  |                      |               |  |  |   |
| 2.  |                      |               |  |  |   |
| <b>CZĘŚĆ B - zadania ujęte w części B planu działalności komórki organizacyjnej</b> |                      |               |  |  |   |
| 1.  |                      |               |  |  |   |
| 2.  |                      |               |  |  |   |
| .....<br>(data, podpis i pieczęć dyrektora komórki organizacyjnej )                 |                      |               |  |  |   |

Formularz do wykorzystania w procesie identyfikacji i analizy ryzyka dla danego zadania przez pracowników, do akceptacji dyrektorów komórek organizacyjnych

~~Tabela 1. Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)~~

| PRAWDOPODOBIEŃSTWO wystąpienia ryzyka | OPIS SZCZEGÓŁOWY   | Wartość punktowa |
|---------------------------------------|--|------------------|
| <b>BARDZO POWAŻNE</b>                 | Ryzyko z pewnością wystąpi (pow. 80% szans na wystąpienie w trakcie roku).   | <b>5</b>         |
| <b>POWAŻNE</b>                        | Istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (pomiędzy 80% a 60%, że wystąpi w trakcie roku).                                       | <b>4</b>         |
| <b>UMIARKOWANE</b>                    | Istnieje umiarkowane prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (pomiędzy 60% a 40% na wystąpienie ryzyka w trakcie roku).                      | <b>3</b>         |
| <b>MAŁE</b>                           | Istnieje małe prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (od 40% do 20%, że ryzyko wystąpi).  | <b>2</b>         |
| <b>NIEZNACZNE</b>                     | Zdarzenie objęte ryzykiem może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (poniżej 20%), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje. | <b>1</b>         |

Tabela 2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

| SKUTEK wystąpienia ryzyka | OPIS SZCZEGÓŁOWY  | Wartość punktowa |
|---------------------------|---|------------------|
| <b>BARDZO POWAŻNY</b>     | <p><b>Cele Ministerstwa</b><br/>Ryzyko, które ma fundamentalny – negatywny wpływ na osiągnięcie celu/ów Ministerstwa.</p> <p><b>Zgodność z regulacjami</b><br/>Bardzo poważna niezgodność z przepisami prawa odnosząca się do bardzo poważnych skutków w przypadku zmaterializowania się ryzyka.</p> <p><b>Wizerunek Ministerstwa</b><br/>Bardzo krytyczne informacje w mediach krajowych i/lub międzynarodowych wpływające negatywnie na wizerunek Ministerstwa.</p>   | <b>5</b>         |
| <b>POWAŻNY</b>            | <p><b>Cele Ministerstwa</b><br/>Poważne ryzyko, które będzie miało długoterminowy negatywny wpływ i szerokie konsekwencje dla działania Ministerstwa.</p> <p><b>Zgodność z regulacjami</b><br/>Istotna niezgodność z przepisami prawa odnosząca się do poważnych skutków w przypadku zmaterializowania się ryzyka. Zagrożenie odnoszące się m.in. zagrożenie karą lub procesem sądowym lub poważna niezgodność z postanowieniami umów stanowiąca bardzo prawdopodobne zagrożenie procesem sądowym.</p> <p><b>Wizerunek Ministerstwa</b><br/>Poważne informacje w mediach krajowych wpływające negatywnie na wizerunek Ministerstwa.</p> | <b>4</b>         |
| <b>UMIARKOWANY</b>        | <p><b>Cele Ministerstwa</b><br/>Umiarkowane ryzyko, które może mieć wpływ na osiągnięcie celu/ów Ministerstwa.</p> <p><b>Zgodność z regulacjami</b><br/>Częściowa niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów, stanowiąca zagrożenie procesem sądowym lub poważna niezgodność z procedurami wewnętrznymi.</p> <p><b>Wizerunek Ministerstwa</b><br/>Umiarkowane negatywne informacje w mediach krajowych o działaniu Ministerstwa.</p>   | <b>3</b>         |
| <b>MAŁY</b>               | <p><b>Cele Ministerstwa</b><br/>Małe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, mały wpływ na osiągnięcie celu/ów.</p> <p><b>Zgodność z regulacjami</b><br/>Mała niezgodność z procedurami wewnętrznymi lub nieznaczna niezgodność z postanowieniami umów, nie stanowiąca zagrożenia postępowaniem sądowym lub dyscyplinarnym.</p> <p><b>Wizerunek Ministerstwa</b><br/>Niewielki wpływ na wizerunek Ministerstwa.</p>  | <b>2</b>         |
| <b>NIEZNACZNY</b>         | <p><b>Cele Ministerstwa</b><br/>Nieznaczne zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, niemające wpływu na osiągnięcie celu/ów.</p> <p><b>Zgodność z regulacjami</b><br/>Krótkotrwałe zakłócenia. Brak skutków prawnych.</p> <p><b>Wizerunek Ministerstwa</b><br/>Brak wpływu na wizerunek. Brak informacji w mediach o Ministerstwie.</p>   | <b>1</b>         |

| <b>PRIORYTET</b> | <b>Wartość punktowa</b> |
|------------------|-------------------------|
| <b>WYSOKI</b>    | <b>3</b>                |
| <b>ŚREDNI</b>    | <b>2</b>                |
| <b>NISKI</b>     | <b>1</b>                |

**Tabela 4. Przedział zaszerzowania poziomu ryzyka.**

| <b>POZIOM RYZYKA</b>         | <b>Przedział zaszerzowania</b> |
|------------------------------|--------------------------------|
| <b>RYZYKO BARDZO POWAŻNE</b> | <b>75 – 61</b>                 |
| <b>RYZYKO POWAŻNE</b>        | <b>60 – 46</b>                 |
| <b>RYZYKO UMIARKOWANE</b>    | <b>45 – 31</b>                 |
| <b>RYZYKO MAŁE</b>           | <b>30 – 16</b>                 |
| <b>RYZYKO NIEZNACZNE</b>     | <b>15 – 1</b>                  |

### MAPA RYZYKA MINISTERSTWA SPORTU I TURYSTYKI

| Lp. | CEL | Zadanie | Kategoria zadania [A/B]<br><small>sklasyfikowane wg planu działalności komórki organizacyjnej</small> | Właściciel ryzyka | Ryzyko | Istotność ryzyka | Istniejący mechanizm kontrolny | Projektowane mechanizmy kontrolne | POZIOM RYZYKA | Priorytet Kierownictwa<br>( Zespół ds. zarządzania ryzyka) | REAKCJA NA RYZYKO   |
|-----|-----|---------|---|-------------------|--------|------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------|--|---|
|     |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | Decyzja o sposobie postępowania z ryzykiem  |
| 1   | 2   | 3       | 4   | 5                 | 6      | 7                | 8                              | 9                                 | 10            | 11   | 12  |
| 1.  |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | <input type="checkbox"/> przeniesienie ryzyka na inny podmiot<br><input type="checkbox"/> tolerowanie ryzyka<br><input type="checkbox"/> przeciwdziałanie<br><input type="checkbox"/> przesunięcie w czasie (wycofanie się) |
| 2.  |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | <input type="checkbox"/> przeniesienie ryzyka na inny podmiot<br><input type="checkbox"/> tolerowanie ryzyka<br><input type="checkbox"/> przeciwdziałanie<br><input type="checkbox"/> przesunięcie w czasie (wycofanie się) |
| 3.  |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | <input type="checkbox"/> przeniesienie ryzyka na inny podmiot<br><input type="checkbox"/> tolerowanie ryzyka<br><input type="checkbox"/> przeciwdziałanie<br><input type="checkbox"/> przesunięcie w czasie (wycofanie się) |
| 4.  |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | <input type="checkbox"/> przeniesienie ryzyka na inny podmiot<br><input type="checkbox"/> tolerowanie ryzyka<br><input type="checkbox"/> przeciwdziałanie<br><input type="checkbox"/> przesunięcie w czasie (wycofanie się) |
| 5.  |     |         |   |                   |        |                  |                                |                                   |               |  | <input type="checkbox"/> przeniesienie ryzyka na inny podmiot<br><input type="checkbox"/> tolerowanie ryzyka<br><input type="checkbox"/> przeciwdziałanie<br><input type="checkbox"/> przesunięcie w czasie (wycofanie się) |

.....  
(podpis i pieczęć Przewodniczącego Zespołu ds. zarządzania ryzykiem)





## Sprawozdanie

**z wykonania planu działalności .....** *(nazwa komórki organizacyjnej)*  
**za I półrocze ..... roku**

### **CZĘŚĆ A: Realizacja priorytetowych celów i zadań zawartych w części A planu działalności komórki organizacyjnej**

*(należy opisać tylko te cele i zadania, które zostały zdefiniowane w planie działalności komórki organizacyjnej jako priorytetowe, tj. w części A)*

| Lp. | Cel | Mierniki określające stopień realizacji celu |   |   | Najważniejsze zaplanowane zadania służące realizacji celu | Stan realizacji zadań (syntetyczny opis) | Informacja dotycząca opóźnień<br><i>(należy opisać najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na opóźnienia, niezrealizowanie celów i zadań)</i> | Zidentyfikowane ryzyko<br><i>(opis)</i> | Informacja o podjętych działaniach zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka | Planowana data wdrożenia działań zaradczych | Czy realizacja celu jest zagrożona<br><i>(ocena dyrektora komórki organizacyjnej TAK/NIE)</i> |
|-----|-----|--|---|---|---|--|---|---|--|---|---|
|     |     | Nazwa miernika                               | Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie | Osiągnięta wartość na koniec I półrocza |   |  |   |   |  |   |   |
| 1   | 2   | 3  | 4   | 5                                       | 6   | 7  | 8   | 9                                       | 10   | 11  | 12  |
| 1.  |     |  |   |   |   |  |   |   |  |   |   |
| 2   |     |  |   |   |   |  |   |   |  |   |   |

**CZEŚĆ B: Realizacja pozostałych kluczowych zadań, ujętych w części B planu działalności komórki organizacyjnej***(w tej części należy opisać pozostałe kluczowe zadania realizowane przez komórkę organizacyjną, nie ujęte w części A)*

| Lp. | Nazwa zadania | Stan realizacji zadań<br>(syntetyczny opis) | Informacja dotycząca opóźnień<br><i>(należy opisać najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na opóźnienia lub niezrealizowanie zadania)</i> | Zidentyfikowane ryzyko<br><i>(opis)</i> | Planowane działania zaradcze | Planowana data wdrożenia działań zaradczych | Czy realizacja zadania jest zagrożona<br><i>(ocena dyrektora komórki organizacyjnej TAK/NIE)</i> |
|-----|---------------|---|--|---|------------------------------|---|--|
| 1   | 2             | 3   | 4  | 5                                       | 6                            | 7   | 8  |
| 1.  |               |   |  |   |                              |   |  |
| 2.  |               |   |  |   |                              |   |  |

.....  
data

.....  
podpis dyrektora komórki organizacyjnej

.....  
akceptacja właściwego członka Kierownictwa Ministerstwa



**CZEŚĆ B: Realizacja pozostałych kluczowych zadań ujętych w części B planu działalności komórki organizacyjnej**

(w tej części należy opisać pozostałe kluczowe zadania realizowane przez komórkę organizacyjną)

| <b>Lp.</b> | <b>Nazwa zadania</b> | <b>Realizacji zadań<br/>(syntetyczny opis)</b> | <b>Czy zadanie zostało zrealizowane?<br/>(TAK/NIE)</b> | <b>Informacja dotycząca opóźnień<br/>(należy opisać najważniejsze przyczyny, które<br/>wpłynęły na opóźnienia lub niezrealizowanie<br/>zadania)</b> |
|------------|----------------------|--|--|---|
| 1          | 2                    |  | 3  | 4   |
| 1.         |                      |  |  |   |
| 2.         |                      |  |  |   |

.....  
data.....  
data.....  
podpis dyrektora komórki organizacyjnej.....  
akceptacja właściwego członka Kierownictwa Ministerstwa