

Zasady analizy ryzyka w Urzędzie Miasta Leszna

Obszar poddawany kontroli zarządczej to wszelkie działania i procesy związane z realizacją zadań jednostki - wypełnianiem celów statutowych oraz prowadzeniem gospodarki finansowej, której funkcjonowanie powinno potwierdzić legalność, gospodarność, celowość, rzetelność, a także przejrzystość i jawność działania osób dysponujących środkami publicznymi . Dla dokonania analizy ryzyka i wytypowania najistotniejszych zagrożeń (przekraczających akceptowany poziom ryzyka określony przez kierownika jednostki) zaleca się dokonanie przeglądu zakresów zadań i celów. Przydatną formą analizy byłoby zestawienie w formie tabelarycznej celów i zadań jednostki i ryzyk związanych z nieosiągnięciem celu lub niezrealizowaniem zadania.

Tabela 1

<i>Cele i zadania jednostki</i>	<i>Ryzyka</i>
	1. 2. 3.

Po dokonaniu analizy zadań jednostki i określeniu ryzyk należy dokonać oceny istotności danego ryzyka

Tabela 2

- Sposób przeprowadzania obliczeń:**

Nazwa realizowanego przez jednostkę* zadania <small>(*wydział, referat, samodzielne stanowisko)</small>	materialność	stopień skomplikowania	kontrola wewnętrzna	stabilność	znaczenie wpływ (środowisko zewnętrzne)	Poprzednia kontrola (w którym roku) nigdy - 0,3, 2013 - 0,2, 2014 - 0,1, 2015 - 0,0	Priorytet kierownictwa Wysoki - 0,3 Średni - 0,15 Niski - 0,0	Ocena ryzyka po uwzględnieniu Kryteriów ryzyka (w %)	Ocena ryzyka po uwzględnieniu Daty ostatniej kontroli (w %)	Ocena ryzyka po uwzględnieniu Priorytetu Kierownictwa (w %)	Razem (w %)
	0,250	0,150	0,250	0,150	0,200	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

- **Opis metody analizy ryzyka**

Analizę ryzyka przeprowadzono metodą matematyczną. Analiza ryzyka została dokonana na podstawie przyjętych kryteriów ryzyka:

Lp.	Kryterium	Waga
1.	Materialność / Istotność	0,250
2.	Kontrola wewnętrzna	0,250
3.	Stopień skomplikowania	0,150
4.	Stabilność	0,150
5.	Wpływ na środowisko zewnętrzne – znaczenie	0,200
	SUMA	1,000

Przypisano najwyższe wagi dla kryteriów Istotność / Materialność oraz Kontrola wewnętrzna ze względu na fakt, iż:

- im większa wartość operacji finansowych związanych z badanym obszarem lub obszarów powiązanych, tym większe mogą być konsekwencje finansowe wynikające z wadliwego działania systemu,
- im słabszy system kontroli, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia błędów i nieprawidłowości będących wynikiem spełnienia się ryzyka nieodłącznego. Ryzyko nieodłączne (inherentne) związane jest ze stopniem skomplikowania danego procesu, jego stabilnością, z punktu widzenia pozostałych obszarów.

Skala przyjęta dla poszczególnych kryteriów:

Kontrola wewnętrzna

Ocena	Liczba punktów
Bardzo silna	1
Silna	2
Racjonalna	3
Słaba	4
Brak	5

Materialność / Istotność

Ocena	Liczba Punktów
Brak implikacji finansowych	1
System z mniejszymi implikacjami finansowymi	2
System z implikacjami finansowymi	3
System z dużymi implikacjami finansowymi	4
Kluczowy system pod względem finansowym	5

Stopień skomplikowania	Stabilność	Wpływ na środowisko zewnętrzne	Liczba punktów
Bardzo niski	System niepodlegający zmianom	System poboczny	1
Niski	System stabilny – marginalne modyfikacje	System wspomagający	2
Umiarkowany	System podlegający umiarkowanym zmianom	System istotny	3
Wysoki	System przebudów planowane dalsze zmiany	System bardzo istotny	4
Bardzo wysoki	System nowo wdrażany	System priorytetowy z punktu widzenia poprawności funkcjonowania JSFP	5

Przyjęto następujące wagi:

1. Dla priorytetu kierownictwa:
 - duży – 0,3 tj. 30%,
 - średni – 0,15 tj. 15%,
 - niski – 0,0 – tj. 0%,
2. Z punktu widzenia realizacji poprzedniej kontroli:
 - nigdy – 0,3 tj. 30%,
 - 2013 – 0,2 tj. 20%,
 - 2014 – 0,1 tj. 10%,
 - 2015 - 0,0 tj. 0%,

UWAGA !!! aktualizacja co rok.

• **Sposób przeprowadzania obliczeń:**

1. Punktem wyjścia jest identyfikacja możliwych obszarów ryzyka. Wszystkie obszary wyliczone są w kolumnie „Nazwa zadania”.
2. Po zasięgnięciu opinii kierownictwa jednostki określany jest priorytet kierownictwa – kolumna 8 „Priorytet kierownictwa”. Dla każdego z priorytetów przyznawane są wagi, które zostaną użyte w modelu. W omawianym modelu przyznane dla priorytetu kierownictwa wagi wynoszą: duży – 0,3 (tj. 30%), średni – 0,15 (tj. 15%), niski – 0,0 (tj. 0%).

3. W kolumnie 7 uwzględniany jest czynnik ryzyka – czas, jaki upłynął od ostatniej kontroli. W naszym modelu przyznane wagi wynoszą: nigdy - 0,3 (tj.30%), w 2013r – 0,2 (tj. 20%), w 2014r – 0,1 (tj. 10%), w 2015r - 0,0 (tj. 0%).
4. Określenie wag dla kryteriów ryzyka w modelu. Pomocna jest tabela z kryteriami ryzyka. Suma poszczególnych wag musi wynosić 1. Wagi poszczególnych kryteriów ryzyka mają wpływ na wynik obliczeń wskazany w kolumnie 9
5. Przyznanie punktów dla przyjętych w tym modelu kategorii ryzyka w modelu. Punkty dla poszczególnych kryteriów przyznawane są na podstawie profesjonalnego osądu. Punkty przyznawane dla poszczególnych kategorii po uwzględnieniu wag są wykorzystane do obliczenia rezultatu z kolumny 9
6. Dla kolumny 9 algorytm obliczeń jest następujący: $I(\text{waga materialność} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga kontrola wewnętrzna} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga stopień skomplikowania} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga stabilność} \times \text{liczba punktów}) + (\text{waga znaczenie ,wpływ na środowisko zewnętrzne} \times \text{ilość punktów}) / 5$ (5 to wartość maksymalna, jaką można przyznać dla danego kryterium)
7. Ocena ryzyka wg daty ostatniej kontroli. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 9 oraz datę przeprowadzenia ostatniej kontroli wynik w kolumnie 10. Algorytm obliczeń jest następujący: $\text{wynik kolumna 9} + \text{wartość wagi przyznana dla danego okresu w kolumnie 7}$.
8. Ocena ryzyka wg priorytetu kierownictwa. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 10 oraz dodatkowo priorytet kierownictwa. Algorytm obliczeń jest następujący: $\text{wynik z kolumny 11} = \text{wynik z kolumny 10} + \text{wartość liczbowa odpowiadająca priorytetowi kierownictwa z kolumny 8}$.
9. Sprowadzenie uzyskanych wyników procentowych do wspólnego mianownika. Wynik zapisany jest w kolumnie 12. Algorytm obliczeń jest następujący: $\text{wynik z kolumny 11} : 160\%$ gdzie 160% jest wartością maksymalną.

Zidentyfikowane obszary ryzyka z określeniem szacowanego poziomu ryzyka w danym obszarze.

Tabela 3

Obszary ryzyka i nazwa zadania	Poziom ryzyka

W celu uszeregowania poszczególnych obszarów ryzyka według stopnia ich ważności, określono procentowo wynik końcowy oceny ryzyka, przyjmując następującą interpretację wyników, wg trójstopniowej skali:

- Wysoki – ocena ryzyka powyżej 76 %,
- Średni – ocena ryzyka o wartości z przedziału od 26% - 75%,
- Niski – ocena ryzyka o wartości z przedziału do 25%,

INTERPRETACJA WYNIKÓW I ZARZĄDZANIE

1. Zdefiniowano trzy poziomy ryzyka: ryzyko niskie, ryzyko średnie, ryzyko wysokie
 - a) ryzyko niskie zawiera się w przedziale od 0 - 25%
 - b) ryzyko średnie zawiera się w przedziale od 26 – 75%
 - c) ryzyko wysokie zawiera się w przedziale od- 76%
2. Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - a) przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
 - b) tolerowanie ryzyka - w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - c) przeciwdziałanie - działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
 - d) przesunięcie w czasie (wycofanie się) - zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.
3. Przyjęto następujące podstawowe zasady akceptowalności poziomów ryzyka:

Ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane.

Ryzyko średnie - może wywierać poważny wpływ na kluczową działalność, należy monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli mając na uwadze koszty wprowadzenia kontroli, można tolerować średni poziom, gdy koszty zapobiegania ryzyku są zbyt wysokie ale należy na bieżąco sprawdzać poziom ryzyka. Za monitoring ryzyka i ewentualne zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.

Ryzyko wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności lub osiągnięcia celów działania. Potrzebne jest natychmiastowe działanie,

poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitoringowi, nie może być tolerowane. Kierownictwo operacyjne zobowiązane jest do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom ryzyka wysokiego.

4. Prezydent ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowaniu działań zaradczych.
5. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko przekraczające akceptowalny poziom, są planowane i wdrażane / zlecane przez właściciela ryzyka odpowiednie działania zaradcze.
6. Przed przystąpieniem do działań mających przeciwdziałać ryzyku należy odpowiedzieć na następujące pytania:
 - a) czy i jakie działanie jest konieczne
 - b) jaki poziom bezpieczeństwa należy osiągnąć po podjęciu określonych środków,
 - c) które mechanizmy kontroli są najskuteczniejsze,
 - d) jaki jest koszt wprowadzenia mechanizmu kontrolnego,
 - e) czy prawidłowe wdrożenie procedury jest możliwe.
7. Akceptacja działań zaradczych przez Prezydenta następuje w wyniku pełnego procesu wewnętrznej legislacji i polega na podpisaniu Zarządzenia.
8. Naczelnicy i Kierownicy komórek na bieżąco podejmują działania zaradcze także w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących zasad i procedur.
9. Wszyscy pracownicy mają prawo i obowiązek raportowania kadrze kierowniczej złych wiadomości. Na podstawie posiadanych informacji kadra kierownicza ma obowiązek podjąć w zakresie swoich uprawnień lub zaproponować Prezydentowi działania zmierzające do usunięcia wskazanych problemów.
10. W Urzędzie proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym realizowanym przez kierowników, na każdym szczeblu zarządzania, który pozwala na podejmowanie decyzji w odpowiednim czasie.
11. Kierownictwo Urzędu wspiera wszelkie działania pracowników Urzędu przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
12. Naczelnicy, Kierownicy, prowadzą monitoring funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności i skuteczności.
13. Wprowadza się system wdrażania procesu zarządzania ryzykiem, poprzez zapoznanie wszystkich pracowników z niniejszą procedurą i dyskusję w komórkach organizacyjnych oraz z władzami Urzędu.
14. Pracownicy zobowiązani są do przestrzegania zasad i procedur dot. zarządzania ryzykiem.

Wyniki przeglądu obszarów ryzyka, wraz z wnioskami dotyczącymi decyzji usprawniających system zarządzania muszą zostać przedstawione Prezydentowi w nieprzekraczalnym terminie do 31 stycznia następnego roku za rok poprzedni.

Wyniki przeglądu obszarów ryzyka.

Obszary ryzyka i nazwa zadania	Poziom ryzyka
1. 2. 3.	Niski

Ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane.

.....
Data i podpis właściciela ryzyka

Akceptuję.

.....
Data i podpis Prezydenta

Obszary ryzyka i nazwa zadania	Poziom ryzyka
1. 2. 3.	Średni

Ryzyko średnie - może wywierać poważny wpływ na kluczową działalność, należy monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli mając na uwadze koszty wprowadzenia kontroli, można tolerować średni poziom, gdy koszty zapobiegania ryzyku są zbyt wysokie ale należy na bieżąco sprawdzać poziom ryzyka. Za monitoring ryzyka i ewentualne zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.

Wnioski dotyczące decyzji usprawniających system zarządzania

- 1.
- 2.
- 3.

.....
Data i podpis właściciela ryzyka

.....
Data i podpis Prezydenta

Obszary ryzyka i nazwa zadania	Poziom ryzyka
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p style="text-align: center;">Wysoki</p>

Ryzyko wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności lub osiągnięcia celów działania. Potrzebne jest natychmiastowe działanie, poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitoringowi, nie może być tolerowane. Kierownictwo operacyjne zobowiązane jest do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom ryzyka wysokiego.

Wnioski dotyczące decyzji usprawniających system zarządzania:

- 1.
- 2.
- 3.

.....
Data i podpis właściciela ryzyka

.....
Data i podpis Prezydenta

Załączniki:

- Tabela 1
- Tabela 2

W celu dokonania oceny systemu kontroli zarządczej Prezydent żąda od osób odpowiedzialnych za powierzone im obszary funkcjonowania Urzędu Miasta Leszna - kierowników wydziałów i pracowników komórek jednostanowiskowych - zapewnień w formie oświadczenia/informacji dotyczących zarządzania ryzykiem w powierzonym im zakresie w terminie do 28 lutego każdego roku za rok ubiegły.

Informacja dot. zarządzania ryzykiem.

Złożona przez:
(imię i nazwisko)

odpowiedzialnego/ą za:.....

(obszar odpowiedzialności)

uznają, że

1) Wraz ze swoimi pracownikami przestrzegamy polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;

2) Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;

3) Niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń Audytu Wewnętrznego i Zewnętrznego oraz raportów stron trzecich;

4) Pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem;

5) Pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach.

Zwięzły opis ryzyk podlegających monitorowaniu w obszarze zarządzanym przez kierownika wydziału.

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

Informacja o działaniach podjętych, aby wyeliminować ryzyka nieakceptowane.

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

Rezultaty podjętych działań.

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

Podpisano.....

(data i podpis)