1. Wójta .....(....)
(imię i nazwisko)
2. Zastępcę Wójta .....(....)
(imię i nazwisko)
3. Sekretarza .....(....)
(imię i nazwisko)
4. Skarbnika .....(....)
(imię i nazwisko)

Każda z osób nadaje wyodrębnionym obszarom ryzyka wartości priorytetu od 1 do 4. Ostateczna wartość "Priorytetu Kierownictwa" wyliczona zostanie jako zaokrąglona do całości średnia ważona priorytetów ekspertów według wzoru:

**PRIORYTET KIEROWNICTWA =**

**= ZAOKR (W1*P1+W2*P2+W3*P3+W4*P4)/ilość osób wchodzących w skład Kierownictwa**

gdzie:
**Wi** – waga oceny nadawanej przez poszczególne osoby
**Pi** – priorytet nadawany przez poszczególne osoby

Zmiana osobowa kierownictwa, w tym przede wszystkim ilości członków zarządu, nie wymaga zmiany niniejszej procedury. W przypadku zwiększenia ilości osób pełniących funkcje członków zarządu, dodaje się ich do powyższego wzoru i jego opisu, jednocześnie zmieniając wartość wag.
Suma wag powinna wynosić 1.

Wyniki umieszcza się w tabeli, które wzór zamieszczono poniżej.

## PRIORYTET KIEROWNICTWA

| LP. | Obszar audytu / Obszar ryzyka/Temat zadania audytowego | Priorytet (wyliczony) | Priorytet nadany przez Wójta | Priorytet nadany przez Zastępcę Wójta | Priorytet nadany przez Sekretarza | Priorytet nadany przez Skarbnika |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Wagi nadane dla kierownictwa** | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* |
| I | | | | | | |
| 1 | | | | | | |

Analizując przedstawioną wcześniej TABELĘ „Wyniki analizy ryzyka" w jej kolumnę nr 4 „Priorytet kierownictwa" wpisuje się wyniki uzyskane jako zaokrągloną średnią priorytetów przydzielonych przez kierownictwo.

Dopuszcza się pominięcie przekazania pisma stanowiącego załącznik **nr 7** do Księgi Procedur i zastąpienie go pismem stanowiącym załącznik **nr 7a** do Księgi Procedur.

Wówczas obszary wskazane przez kierownictwo określa się maksymalną wartością – 4. Pozostałym przyznaje się ocenę 1.

W kolumnie 5 TABELI „Wyniki analizy ryzyka" uwzględniany jest czynnik ryzyka – czas jaki upłynął od ostatniego audytu lub kontroli („Data poprzedniego audytu/kontroli"). W prezentowanym modelu przyznane wagi wynoszą:
0 – rok obecny
1 – rok poprzedzający rok, w którym opracowywany jest plan audytu
2 - dwa lata poprzedzające rok, w którym opracowywany jest plan audytu
3 – trzy lata poprzedzające rok, w którym opracowywany jest plan audytu

Kolejnym etapem uzupełniania TABELI „Wyniki analizy ryzyka" jest przyznanie punktów poszczególnym kategoriom ryzyk – kolumny od 6 do 10 tabeli. Punkty dla poszczególnych kryteriów przyznawane są przez audytora na podstawie profesjonalnego osądu bądź w drodze uzgodnienia stanowisk. Punkty nadawane są w skali od 1 do 4 oddzielnie dla każdego z kryteriów według następujących wytycznych:

## ARKUSZ KATEGORII RYZYKA

| KATEGORIE RYZYKA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Punktacja | ***Istotność/Materialność*** | ***Wrażliwość*** | ***Kontrola wewnętrzna*** | ***Wpływ czynników zewnętrznych*** | ***Złożoność*** |
| *1* | Brak implikacji finansowych | Niska | Bardzo wysoka | Niski wpływ | Mała |
| *2* | Małe implikacje finansowe | Umiarkowana | Wysoka | Umiarkowany | Średnia |
| *3* | Duże implikacje finansowe | Wysoka | Zadawalająca | Wysoki | Duża |
| *4* | Kluczowy system finansowy | Bardzo wysoka | Niska | Bardzo wysoki | Bardzo duża |
| Waga modelu | | | | | |
| | ***0,25*** | ***0,15*** | ***0,25*** | ***0,15*** | ***0,20*** |

| Kryteria ryzyka | Czynniki wpływające na ocenę |
|---|---|
| ***Istotność/Materialność*** | Jest miarą możliwości bezpośrednich i pośrednich konsekwencji finansowych związanych z procesami występującymi w danym obszarze ryzyka. Ocena wymaga rozważenia jaki wpływ na jednostkę mogą wywrzeć błędy, zaniedbania, nieprawidłowości czy oszustwa, które dotyczą ocenianego obszaru. Przy ocenia materialności należy uwzględnić zarówno pomiar potencjalnej straty jak i wartość aktywów czy operacji przetwarzających dany system.<br><br>(liczba, wielkość i rodzaj operacji finansowych możliwość dysponowania środkami pomocowymi, implikacje finansowe ) |
| ***Wrażliwość*** | Jest miarą właściwego ryzyka związanego z ocenianym obszarem, czyli tego co może się nie udać i jakie to spowoduje konsekwencje. Może to być ryzyko związane z utratą lub uszkodzeniem majątku, nie wykrytym błędem, nieznanym lub błędnie skalkulowanym zobowiązaniem lub ryzyko niekorzystnej opinii publicznej, odpowiedzialności prawnej lub politycznej. Ocena wrażliwości powinna uwzględniać także potencjalne zagrożenie i jego prawdopodobieństwo oraz możliwość wpływu błędu na inny system.<br><br>(poufność danych, wpływ błędu na inny system, znaczenie polityczne, wpływ na opinię publiczną, wpływ awarii lub złego funkcjonowania systemów) |
| ***Kontrola wewnętrzna*** | W ramach tego kryterium ocenia się system kontroli wewnętrznej tj. środowisko kontroli, zarządzanie ryzykiem, informowanie i komunikowanie, mechanizmy systemu kontroli oraz ich monitorowanie. Podczas oceny należy uwzględnić wnioski z poprzednich audytów, istnienie i jakość regulacji, jakość kadr (kompetencji, rotacja) oraz istniejące mechanizmy kontroli takie jak np. podział obowiązków czy zabezpieczenie fizyczne.<br><br>(wnioski z poprzednich audytów oraz realizacja zaleceń, poziom obowiązków, jakość kadr/systemu, rotacja kadr, istnienie regulacji procedur i wewnętrznych regulacji, jakość zarządzania daną komórką) |
| ***Wpływ czynników zewnętrznych*** | Zmiany wywierające wpływ na system zarządzania i kontroli wewnętrznej. Zmiany takie to nowe zadania i cele, reorganizacje, nagłe i częste wahania obciążenia pracą oraz rotacja personelu systemy nie podlegające zmianom wymagają niższego nasilenia prac audytorskich.<br><br>(przewidywane zamiany regulacji prawnych, zmiany sposobu działania, struktury organizacyjnej, zmiany systemów informatycznych, zmiany kadrowe) |
| ***Złożoność*** | Odzwierciedla możliwość przeoczenia błędów lub nieprawidłowości z powodu złożoności obszaru ryzyka. Ocena złożoności zależy od wielu czynników takich jak zakres automatyzacji, skomplikowane obliczenia, wzajemnie powiązane i współzależne działania, uzależnienie od osób trzecich, oczekiwania opinii publicznej, skomplikowane przepisy, liczba podsystemów czyli etapów procesowania. |

Kryterium:

1. Materialność
   a. 0-100.000,00 — ocena 1
   b. 100.000 – 500.000,00 — ocena 2
   c. 501.000 – 1.000.000,00 — ocena 3
   d. Powyżej 1.000.000,00 — ocena 4

Suma poszczególnych wag musi wynosić 1.

Punkty dla poszczególnych kryteriów przyznawane przez audytora po uwzględnieniu wag są wykorzystane do obliczenia rezultatu w kolumnie 11 tabeli „Wyniki analizy ryzyka" - „Ocena ryzyka pod względem kategorii ryzyka".
Algorytm obliczeń kolumny „Ocena ryzyka pod względem kategorii ryzyka" jest następujący:

[(waga **materialność** * liczba punktów) +

+ (waga **wrażliwość** * liczba punktów)+

+ (waga **kontrola wewnętrzna** * liczba punktów)+

+ (waga **wpływ czynników zewnętrznych** * liczba punktów)+

+ (waga **złożoność** * liczba punktów) ] / 4

(4 to wartość maksymalna jaka można przyznać dla danego kryterium).

Przykład:
[(0,25x 1) + (0,15 x 2) + (0,25 x 3) + (0,15 x 4) + (0,20 x 1)] / 4 = 0,53

Kolejna kolumna tabeli „Wyniki analizy ryzyka" w to kolumna 12 - „Ocena ryzyka pod względem daty ostatniego audytu". Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 11 oraz datę przeprowadzenia ostatniego audytu (kolumna 5). Algorytm obliczeń jest następujący: wynik kolumna 10 + wartość wagi z kolumny 4/30.

**OCENA RYZYKA PO UWZGLĘDNIENIU DATY OSTATNIEGO AUDYTU=**

**= ocena ryzyka wg kryteriów + czynnik upływu czasu/30**

(3 to wartość maksymalna jaka można przyznać dla danego kryterium-czynnik upływu czasu dzielimy przez wartość procentową, a więc przez 30).

Przykład:
0,53 % + 2/30 = 0,59
Następnie obliczamy wartość w 13 kolumnie tabeli „Wyniki analizy ryzyka" - „Ocena ryzyka według priorytetu kierownictwa". Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 12 oraz dodatkowo priorytet kierownictwa. Algorytm obliczeń jest następujący:
Wynik z kolumny 13 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu priorytetu kierownictwa") =
Wynik z kolumny 12 + wartość liczbowa odpowiadająca priorytetowi kierownictwa (kolumna 4)/40.

**OCENA RYZYKA WG PRIORYTETU KIEROWNICTWA=**

**= ocena ryzyka wg daty ostatniego audytu + czynnik priorytetu kierownictwa/40**

(4 to wartość maksymalna jaką można przyznać dla danego kryterium – czynnik priorytetu kierownictwa dzielimy przez wartość procentową, a więc przez 40).

Wynik w ostatniej 14 kolumnie tabeli „Wyniki analizy ryzyka" - „Ocena końcowa" uzyskujemy sprowadzając uzyskane wyniki procentowe do wspólnego mianownika (1,7).

**OCENA KOŃCOWA =**

**= ocena ryzyka wg priorytetu kierownictwa / 1,7**

((1,7 = 1 (max Wartość czynników ryzyka po uwzględnieniu wag) + 0,40 (max wartość priorytetu nadawanego przez kierownictwo) + 0,30 (max wartość czynnika upływu czasu od ostatniego audytu)).

W dalszej kolejności obszary ryzyka ustala się pod względem stopnia ich ważności jako; najwyższy, wysoki, średni, niski. Kolumna 3 „Priorytet audytu" – obliczany w następujący sposób:

| |
|---|
| JEŻELI (kolumna14<0,30;"Niski";<br>JEŻELI(kolumna14<0,50;"Średni";<br>JEŻELI(kolumna14<0,70;"Wysoki";<br>"Najwyższy"))). |

Obszary ryzyka ustalone ze względu stopnia ich ważności jako najwyższy podlegają audytowi wewnętrznemu w pierwszej kolejności. Ustalając kolejność realizacji zadań należy wziąć pod uwagę określony w analizie stopień ważności obszarów ryzyka oraz czynniki organizacyjne związane z funkcjonowaniem Gminy, w szczególności specyfikę terminów realizacji zadań przez poszczególne komórki, przydatność wyników audytu dla innych procesów, okresowe spiętrzenie prac w komórkach organizacyjnych, stopień trudności zadania audytowego i konieczność zdobycia przez audytora stosownej wiedzy do jego przeprowadzenia.

Pozostałe obszary ryzyka, które w procesie analizy ryzyka uzyskały stopień wysoki, średni lub niski przypisywane są odpowiednio jako zadania audytowe do przeprowadzenia w latach kolejnych. Zestawienie takie wykorzystywane będzie przy planowaniu zadań do realizacji w kolejnych latach i poddawane corocznemu przeglądowi oraz aktualizacji w miarę potrzeb.

Wyniki tak przeprowadzonej analizy ryzyka stanowią podstawę do dokonania wyboru zadań audytowych, które przeprowadzone zostaną w roku, na który przygotowywany jest plan audytu.

### 1.3.2. Szacunkowa metoda analizy ryzyka – metoda delficka (grupa ekspercka)

Analizę przeprowadza grupa ekspercka złożona z kierownika jednostki, audytora wewnętrznego oraz innych osób z kierownictwa wskazanych przez Wójta Gminy Chojnice w porozumieniu z audytorem. Analiza obejmuje obszary ryzyka zidentyfikowane przez audytora na etapie analizy potrzeb audytu, a także dodatkowe obszary zidentyfikowane przez innych niż audytor członków grupy eksperckiej.

A więc w przypadku tej metody także w pierwszej kolejności rozsyła się do dyrektorów/kierowników komórek a także osób na samodzielnych stanowiskach pracy pismo z prośbą o wskazanie zidentyfikowanych w ich komórkach obszarach ryzyka. Następnie audytor przygotowuje listę zidentyfikowanych obszarów ryzyka. Każdy z członków grupy przypisuje, zidentyfikowanym wcześniej obszarom ryzyka, punkty, tworząc tym samym swoją listę rankingową. Liczba punktów uzależniona jest od ilości wyodrębnionych obszarów ryzyka. Obszar obciążony największym ryzykiem otrzymuje najwyższą liczbę punktów, kolejny o jeden mniej itd. Ostatni obszar na sporządzonej liście otrzymuje 1 punkt.

Punkty przyznane przez poszczególnych członków grupy ekspertów są sumowane (tworzą ranking obszarów). Następnie dokonuje się hierarchizacji rankingu w kolejności od tego obszaru, który otrzymał najwięcej punktów. W celu przedstawienia uzyskanych wyników w postaci procentowej audytor wewnętrzny dzieli liczbę punktów uzyskaną przez dany obszar przez największą ilość punktów zdobytą przez obszar z miejsca pierwszego w rankingu (po hierarchizacji), a następnie mnoży przez 100%. Ryzyko przypisane pierwszemu na liście obszarowi będzie wynosiło 100%, następnego odpowiednio mniej.