

Rola Komitetu Audytu w procesie zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki oraz jednostkach nadzorowanych lub podległych

Główne tezy wystąpienia Pani Agnieszki Woźniak, członka Komitetu Audytu Ministerstwie Sportu i Turystyki podczas spotkania komitetów audytu w administracji rządowej, które miało miejsce 18 października 2017 r. w Ministerstwie Finansów.

Wprowadzenie

Komitet Audytu powołany przez Ministra Sportu i Turystyki pełni funkcję opiniodawczą - doradcą Ministra w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego w Ministerstwie Sportu i Turystyki (dalej jako MSiT) oraz działach administracji rządowej: kultura fizyczna i turystyka.

Pracownikiem Komitetu Audytu (dalej jako KA) przewodniczący Sekretarz Stanu w MSiT pan Jarosław Stawiarski. W skład KA wchodzi: Dyrektor Generalny MSiT oraz dwóch członków niezależnych.

Komitet Audytu przykłada szczególną wagę do tego, aby spotykać się w pełnym gronie. Frekwencja przez siedem lat jest bliska 96% i dotyczy wszystkich członków Komitetu. Wszystkie uchwały były podejmowane w pełnej obsadzie.

Minister Sportu i Turystyki jest odpowiedzialny za zapewnienie adekwatnego, skutecznego i efektywnego **systemu kontroli zarządczej** w Ministerstwie, jako kierownik jednostki oraz w działach jako minister kierujący działem.

Minister określił wytyczne w zakresie kontroli zarządczej dla Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz dla działów kultura fizyczna i turystyka¹.

Za najistotniejszy element kontroli zarządczej w Ministerstwie oraz w działach uznaje się system wyznaczania celów i zadań dla Ministerstwa oraz jednostek w działach a także system monitorowania ich realizacji. Bieżące monitorowanie i ocena kontroli zarządczej jest warunkiem uznania systemu za skuteczny i efektywny.

Ministerstwo i jednostki obowiązane są do posiadania w formie pisemnej dokumentacji dotyczącej kontroli zarządczej.

¹ Komunikat Nr 2 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 25 marca 2014 r. w sprawie wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz dla działów administracji rządowej – kultura fizyczna i turystyka (Dz.Urz. MSiT z 2014 r., poz. 7), zwane dalej *wytycznymi kz*.

W wytycznych wskazano, że **zarządzanie ryzykiem** jest nieodłącznym elementem zarządzania działalnością i należy do odpowiedzialności Kierownictwa, które wspiera w tym zakresie Ministra.

W MSiT oraz w każdej jednostce powinien zostać wdrożony i kontynuowany w sposób ciągły oraz odpowiednio udokumentowany proces zarządzania ryzykiem.

Polityka zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Sportu i Turystyki

Polityka zarządzania ryzykiem MSiT² określa ramy procesu zarządzania ryzykiem w Ministerstwie.

Zarządzanie ryzykiem to stały, powtarzalny proces, w ramach którego podejmowane są różne przedsięwzięcia w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i ewentualnych jego skutków.

Celem zarządzania ryzykiem jest wspomaganie wypełniania misji Ministerstwa i zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych poprzez skuteczną realizację zaplanowanych zadań.

Polityka ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych ministerstwa oraz wszystkich pracowników zatrudnionych w MSiT.

W Polityce określone zostały i przypisane następujące role:

Za zarządzanie ryzykiem w MSiT odpowiada Minister, który realizuje to zadanie przy pomocy pozostałych członków Kierownictwa (tj. Sekretarzy, Podsekretarzy Stanu i Dyrektora Generalnego) oraz Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

Minister odpowiada za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym poprzez:

- ✓ kształtowanie i wdrażanie polityki,
- ✓ identyfikację celów i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
- ✓ zatwierdzanie "Rejestru ryzyk strategicznych Ministerstwa".

W proces oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączeni są **członkowie Kierownictwa** poprzez zatwierdzanie planów działalności komórek organizacyjnych na dany rok wraz z arkuszem identyfikacji i analizy ryzyka, który stanowi załącznik do planu działalności komórki organizacyjnej.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem, któremu przewodniczy Dyrektor Generalny MSiT:

- ✓ ustanawia podstawowe założenia procesu zarządzania ryzykiem,

² Zarządzenie nr 7 MSiT z dnia 25 marca 2014 r. w sprawie wprowadzenia Polityki zarządzania ryzykiem w MSiT (Dz. Urz. MSiT z 2014 r., poz. 8), zwana dalej *Polityką*.

- ✓ nadzoruje proces zarządzania ryzykiem,
- ✓ nadaje ryzykom priorytety kierownictwa,
- ✓ podejmuje decyzje w zakresie reakcji na ryzyko,
- ✓ rekomenduje Ministrowi do zatwierdzenia „Rejestr ryzyk strategicznych Ministerstwa”.

Właściciele ryzyka – są odpowiedzialni za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie. Właściciele są rozliczani za skuteczność zarządzania ryzykiem, posiadają kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządzają. Rolę właścicieli ryzyka w Ministerstwie pełnią dyrektorzy komórek organizacyjnych.

Koordynacją kontroli zarządczej w Ministerstwie zajmuje się wyznaczony pracownik Biura Dyrektora Generalnego.

Audytor wewnętrzny MSiT przeprowadza niezależną ocenę kontroli zarządczej i procesu zarządzania ryzykiem. Audytor uczestniczy w spotkaniach Zespołu ds. Zarządzania ryzykiem w charakterze obserwatora. Wyniki przeprowadzonej analizy ryzyka w MSiT uwzględniane są przez audytora podczas opracowywania planu audytu na następny rok.

Proces zarządzania ryzykiem w MSiT obejmuje następujące elementy:

- ✓ Planowanie – określanie celów i zadań. Dyrektorzy komórek organizacyjnych opracowują plany działalności komórek organizacyjnych, w których określony jest cel i zadania, za które odpowiada każdy dyrektor i określane są mierniki realizacji celów.
- ✓ Identyfikacja i analiza ryzyka – jest dokonywana podczas przygotowywania planu działalności komórki organizacyjnej. Dyrektorzy identyfikują maksymalnie trzy najistotniejsze ryzyka w odniesieniu do zaplanowanego zadania. Analiza dotyczy prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego skutku. Stosowana jest 5 stopniowa skala ryzyka. Projekt planu działalności wraz z arkuszem identyfikacji ryzyka dyrektor komórki przedkłada do akceptacji właściwemu członkowi kierownictwa Ministerstwa. Po zaakceptowaniu planu są one przekazywane do koordynatora ds. kontroli zarządczej.
- ✓ Uszeregowanie (mapowanie ryzyk) – polega na sporządzeniu przez koordynatora ds. kontroli zarządczej „Mapy ryzyk Ministerstwa”.
- ✓ Reakcja na ryzyko – dla wszystkich ryzyk, dla których istotność została określona na poziomie wyższym niż małe projektuje się odpowiednie mechanizmy kontrolne, mające na celu ograniczenie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka i ewentualnych

skutków jego wystąpienia. Zespół ds. kontroli zarządczej podejmuje decyzje w zakresie postępowania z ryzykiem, nadaje priorytety Kierownictwa w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk (w skali od 1-3) oraz zobowiązuje właścicieli ryzyk do wdrożenia działań zaradczych. 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.

- ✓ Monitorowanie i ocena – monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym, który realizuje dyrektor komórki organizacyjnej. Dyrektorzy obowiązani są do sporządzenia dwa razy do roku sprawozdania z planu działalności komórki organizacyjnej tj. za I półrocze i sprawozdania rocznego.

Rola Komitetu Audytu w procesie zarządzania ryzykiem:

1. 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.
2. Komitet uzyskuje informacje w zakresie realizacji, bądź zagrożenia osiągnięcia założonych celów i zadań w planie działalności Ministra, na podstawie sprawozdania za I półrocze, a następnie sprawozdania z wykonania planu za dany rok.
3. Komitet Audytu w szczególności analizuje przedłożoną mapę ryzyka MSiT wraz z przedstawionymi propozycjami działań zaradczych.
4. Komitet analizuje także zagrożenia i ryzyka w MSiT uzyskując informacje na temat kontroli realizowanych w Ministerstwie i jednostkach w działach oraz wydanych zaleceń do realizacji, a następnie stanu ich wdrożenia. Istotną informację stanowią prezentowane corocznie ustalenia audytu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wyniki analizy w tym zakresie, a także zaproponowane zalecenia, prezentuje na posiedzeniach Komitetu audytor realizujący to zadanie. Dodatkowo nową inicjatywą Komitetu Audytu jest zapraszanie dyrektorów komórek organizacyjnych, którzy informują KA na temat stanu przygotowania MSiT na zagrożenia związane z bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym jednostki, ochroną zasobów, zabezpieczeniem siedziby, mienia i pracowników, bezpieczeństwem dokumentacji, nośników, itp.
5. Komitet zapoznawał się z wynikami samooceny kontroli zarządczej – dokument ten jest przygotowywany co roku w MSiT. Samoocena przedstawia ocenę funkcjonowania kontroli zarządczej dokonanej przez

pracowników i kierownictwo. Jej wyniki stanowią wartościową informację dla KA i Kierownictwa na temat słabości systemu kontroli zarządczej z punktu widzenia pracowników i ewentualnych ryzyk związanych z działalnością.

6. W przypadku jednostek w dziale KA czerpie informacje o stanie kontroli zarządczej z przedłożonych oświadczeń o stanie kontroli zarządczej, realizacji celów i zadań ujętych w planie, wyników kontroli i audytów. Szczególnie istotne z punktu widzenia KA są informacje o ryzykach w działalności jednostek uzyskane od audytorów wewnętrznych tych jednostek, którzy są corocznie zapraszani na posiedzenia Komitetu.
7. Komitet Audytu jako ciało doradcze uczestniczył w procesie projektowania regulacji dotyczących kontroli zarządczej i „Polityki zarządzania ryzykiem w Ministerstwie”. W początkowym okresie działalności KA opracował katalog ryzyk, które mogły mieć wpływ na realizację celów i zadań Ministerstwa oraz jego bieżące funkcjonowanie. Katalog został wykorzystany w MSiT do opracowania mapy ryzyka.