

**ZARZĄDZENIE NR 112/ 2022**  
**DYREKTORA**  
**Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej**  
**Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu**  
**z dnia 9 listopada 2022 r.**

**w sprawie ogłoszenia tekstu jednolitego zarządzenia nr 5/2022 Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 19 stycznia 2022 r. w sprawie wprowadzenia Procedury Szacowania Ryzyka w SP ZOZ MSWiA w Opolu**

Na podstawie art. 46 ust. 1 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2022 r. poz. 633, z późn. zm.<sup>1)1)1)</sup>), § 11 ust. 1 Statutu Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 14 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 25 marca 2016 r. w sprawie nadania statutu Samodzielnemu Publicznemu Zakładowi Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu (Dz. Urz. Min. Spraw Wew. poz. 15, z późn. zm.<sup>2)2)2)</sup>) zarządza się, co następuje:

**§ 1.**

1. Ogłasza się w załączniku do niniejszego zarządzenia jednolity tekst Procedury Szacowania Ryzyka w SP ZOZ MSWiA w Opolu, stanowiącej załącznik do zarządzenia nr 5 /2022 Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 19 stycznia 2022 r. w sprawie wprowadzenia Procedury Szacowania Ryzyka w SP ZOZ MSWiA w Opolu.

2. Tekst jednolity Procedury Szacowania Ryzyka w SP ZOZ MSWiA w Opolu, uwzględnienia zmiany wprowadzone zarządzeniem nr 42/2022 Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 11 kwietnia 2022 r. zmieniającym zarządzenie w sprawie wprowadzenia w SP ZOZ MSWiA w Opolu Procedury Szacowania Ryzyka.

**§ 2.**

Treść niniejszego zarządzenia dostępna jest w lokalizacji:

Dysk ogólny ► Akty normatywne Dyrektora Zakładu ► ZARZĄDZENIA ► 2022 ► Zarządzenie nr 112

**§ 3.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**Dyrektor**  
**SP ZOZ MSWiA w Opolu**  
**Jacek Bartosz**

---

<sup>1)1)1)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz.U. z 2022 r. poz. 655, 974 i 1079.

<sup>2)2)2)</sup> Zmiany wymienionego zarządzenia zostały ogłoszone w Dz. Urz. Min. Spraw Wew. i Ad. z 2017 r. poz. 41, z 2018 r. poz. 48, z 2019 r. poz. 46 oraz z 2020 r. poz. 17 i 79.

# **Procedura<sup>1)1)1)</sup>**

## **Szacowanie Ryzyka**

### **w SP ZOZ MSWiA w Opolu**

---

<sup>1)1)1)</sup> Załącznik w brzmieniu ustalonym § 1 zarządzenia nr 42/2022 Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 11 kwietnia 2022 r. zmieniającego zarządzenie nr 5/2022 z 19 stycznia 2022 r. w sprawie wprowadzenia w SP ZOZ MSWiA w Opolu Procedury Szacowania Ryzyka.

- **Cel procedury:** zdefiniowanie narzędzia podejmowania decyzji, służącego rozpatrywaniu konsekwencji alternatywnych rozwiązań
  
- **Zakres podmiotowy:** procedura ma zastosowanie we wszystkich komórkach organizacyjnych SP ZOZ MSWiA w Opolu i obowiązuje wszystkich zatrudnionych;
  
- **Zakres przedmiotowy:** oszacowanie ryzyka jest identyfikowaniem, pomiarem i ustaleniem priorytetów prawdopodobnych zdarzeń (ryzyka i możliwości), które mogą mieć materialne konsekwencje dla MSWiA w Opolu zwanego dalej Szpitalem. Ryzyko, które będzie oszacowane nie jest pełnym ryzykiem, ale tylko tą częścią, która daje prawdopodobieństwo wystąpienia problemów w Szpitalu w trakcie próby osiągnięcia jego celów.
  
- **Przebieg postępowania:**
  - Oszacowanie ryzyka w Szpitalu przeprowadza się na trzech poziomach:
    - Strategicznym - dotyczy realizacji celów strategicznych Szpitala; to szacowanie przeprowadza Dyrekcja Szpitala;
  
    - Procesu/projektu/programu: rozwój i kierowanie obecną działalnością Szpitala. Kierownik lub osoba na samodzielnym stanowisku odpowiedzialna za proces/program/projekt odpowiada za oszacowanie ryzyka i jego monitorowanie;
  
    - Operacyjnym: używane przy codziennych operacjach, w szczególności dotyczących spraw zdrowia i bezpieczeństwa. Szacowanie to wykonywane jest na poziomie nadzorczym, lub przez poszczególnych pracowników bądź zespoły zadaniowe (ze specjalnie wyznaczonym zadaniem).
  
    - Szacowanie ryzyka na wszystkich trzech poziomach jest istotne, aby zidentyfikować zagrożenia, możliwości i alternatywy działania, tak by zrealizować zadania Szpitala i osiągnąć wyznaczone cele.
  
  - Oszacowanie ryzyk strategicznych składa się z sześciu kroków:
    - Zrozumienie ogólnych celów i zadań Szpitala:
      - zapoznanie się z podstawowymi dokumentami (deklaracja zawierająca misję, cele i wizję Szpitala oraz inne podstawowe dokumenty), które dotyczą celów i zadań;

- zaklasyfikowanie każdego ze zidentyfikowanych celów i zadań jako krótko-, średnio-, i długookresowych zagadnień;
- wybranie strategicznych ryzyk, które mają największe znaczenie dla Szpitala:
  - ryzyko operacyjne: ryzyko, że Szpital nie osiągnie swoich celów i nie wykona stojących przed nim zadań;
  - ryzyko finansowe - ryzyko że niedobór kontroli wydatków i dochodów niekorzystnie wpłynie na ustalone wyniki i cele;
  - ryzyko utraty reputacji - ryzyko że działania lub zaniechania ze strony Szpitala osłabia jego zdolność do osiągnięcia przezeń celów i zrealizowania zadań;
  - inne strategiczne ryzyka, takie jak ryzyko prawne, polityki Szpitala itd.
- Zdefiniowanie różnych środowisk, ważnych z punktu widzenia Szpitala takich jak:
  - polityczne/rządowe;
  - technologiczne i techniczne;
  - prawne;
  - konkurencji;
  - interesariuszy w tym pacjentów, płatnika instytucjonalnego i organu założycielskiego ;
  - dostawców;
  - ekonomiczne/finansowe;
  - rynek;
  - materialne;
  - etc.

Każde z tych „środowisk” reprezentuje zbiór niepewności ogólnie powiązanych z tym obszarem.

- Stworzenie szeregu matryc, w których na górnej osi umieszczone będą obszary strategicznego ryzyka, natomiast „środowiska” znajdować się będą wzdłuż bocznej osi. Matryca jest przygotowywana osobno dla każdego zagadnienia zidentyfikowanego w kroku pierwszym w odpowiednim horyzoncie czasowym;

Cel:..... Horyzont czasowy.....

Ryzyko	Ryzyko	Ryzyko	Ryzyko	Inne
polityczne/rządowe				
technologiczne i techniczne;				
prawne				
konkurencji				
interesariuszy w tym pacjentów, płatnika instytucjonalnego i organu założycielskiego				
dostawców				
ekonomiczne/ finansowe				
rynek				
materialne				
inne				

- Wykorzystanie różnych twórczych procesów, takich jak burza mózgów, scenariusze zagrożeń i możliwości (szans) dla każdej z komórek matrycy. W procesie koniecznym jest przyjęcie perspektywy „obserwatora” pozwalające przedrzeć się przez z góry założone koncepcje i nastawienia. Wykorzystuje się tu takie narzędzia jak głosowanie, którego celem jest okrojenie listy do najistotniejszych zagrożeń i możliwości (kombinacja najbardziej prawdopodobnych i o największym skutku).
- Połączenie oszacowania dla różnych zadań i celów dla każdego z trzech horyzontów czasowych, tak by otrzymać złożone strategiczne szacowanie ryzyka. Bazując na ocenie prawdopodobnych scenariuszy, Dyrekcja planuje w jaki sposób będzie reagować na ryzyko.
- Oszacowanie ryzyka procesu, projektu, programu wykorzystuje co najmniej jedną z poniższych metod:
  - Analiza zagrożenia: ryzyko z perspektywy wykorzystywanych zasobów (aktywów);
  - Analiza środowiskowa: ryzyko z perspektywy zmian w środowisku. Metoda ta jest wykorzystywana także przy oszacowaniu ryzyk strategicznych;
  - Scenariusze zagrożenia: ryzyko odkrywane jest na podstawie narracyjnych scenariuszy tego, co może się wydarzyć przy założonych licznych warunkach. Metoda ta jest stosowana i pomocna przy odkrywaniu oszustw i zdarzeń o charakterze

katastrofy.

- Ryzyko jest trudne do bezpośredniej obserwacji lub pomiaru, tak więc wykorzystuje się czynniki ryzyka, które są obserwowalne i mierzalne oraz warunkują ryzyko. Standardowy zestaw czynników ryzyka i kryteriów ryzyka jako katalog otwarty opracowano i zawarto w polityce zarządzania ryzykiem, celem dokonania pomiarów i uszeregowania procesów, projektów, programów w zależności od zidentyfikowanego w nich ryzyka.
- Każdy projekt, program lub proces, aby być formalnie oszacowanym dla potrzeb ryzyka winien być oceniony przez właściciela procesu, inicjatora projektu, programu z uwzględnieniem ustalonych czynników ryzyka bazujących na rozumieniu projektu, programu lub procesu i postrzeganiu ryzyka w opisany dotychczas sposób. Przy ustalaniu siły ryzyka przypisuje się punkty, które winny zawierać się w zakresie od 1 (najniższe ryzyko) do 4 (najwyższe ryzyko)<sup>2)2)</sup>. Projekty, programy i procesy są oceniane za pomocą wielu pojedynczych punktów, bądź wyciągniętej z nich średniej. W procesie ustalania siły ryzyka punkty przypisuje się procesom, projektom, programom aby w ten sposób ustalić ranking względnego ryzyka (jak ocena różnych możliwości operacyjnych, włączając w to ryzyka niepodjęcia działań). Proces oszacowania ryzyka jest warunkowany dokładnym zrozumieniem szczegółów projektu, programu, procesu oraz wszystkich procesów występujących w Szpitalu jak i ich kontekstu w sposób możliwie najszerszy. Jeżeli odpowiedzialny za proces, projekt lub program nie posiada wymaganej wiedzy, wówczas inni pracownicy są obowiązani wziąć udział w oszacowaniu ryzyka.
- Instrukcja szacowania ryzyka procesu, programu, projektu i zarządzania ryzykiem składa się z 4 niżej przedstawionych faz i zawartych w nich działań:
  - Zidentyfikuj ryzyko:
    - Wykorzystaj co najmniej jedną z metod aby zidentyfikować ryzyko (analiza zagrożenia, analiza środowiskowa, scenariusze zagrożenia).
  - Oszacuj (ocień) ryzyko/rozwiń alternatywy:
    - Przeczytaj każdy czynnik i kryterium, aby zaznajomić się z celem każdego z nich.
    - Rozważ każdy projekt, program lub proces przy użyciu każdego z czynników/kryteriów.

<sup>2)2)</sup> W brzmieniu ustalonym § 1 pkt 1 zarządzenia nr 42/2022 Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 11 kwietnia 2022 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie wprowadzenia Procedury Szacowania Ryzyka w SP ZOZ MSWiA w Opolu.

- Przypisz punkty każdemu z czynników dla danego procesu, projektu, programu. W skali od 1 do 4 (od najniższego do najwyższego) w oparciu o Twój profesjonalny osąd siły/słabości lub występowania/nieobecności kryteriów <sup>3)3)3</sup>).
  - Zsumuj punkty dla każdego czynnika i podziel je przez liczbę czynników, aby uzyskać średnią.
  - Określ przedziały średniej dla wysokiego i niskiego ryzyka, jako wielkości wyjściowe, które dostosujesz na podstawie posiadanego doświadczenia.
  - Przeanalizuj obszary wysokiego ryzyka i rozwiń alternatywne rozwiązania (kontrole lub inne techniki zarządzania ryzykiem), aby zająć się każdym komponentem wysokiego ryzyka.
  - Oceń te alternatywne rozwiązania i porównaj ryzyko z kosztami jego ograniczenia.
- Projektowanie reakcji na ryzyko (kontroli):
    - Stosując umiarkowaną ostrożność wybierz najbardziej efektywne pod względem kosztowym działanie w tym w szczególności kontrole, które będą charakteryzowały się ograniczoną tolerancją Szpitala dla akceptacji ryzyka.
  - Zarządzanie ryzykiem
    - Monitoruj ryzyko i zdarzenia losowe dostosowując reakcje tak, by sprostać zmieniającym się warunkom.
  - Ryzyko operacyjne związane jest w szczególności z bezpieczeństwem i zdrowiem zatrudnionych w Szpitalu ale dotyczy także wszystkich interesariuszy przebywających w miejscu udzielania świadczeń przez jednostki organizacyjne Szpitala oraz ogólne ryzyko związane z działalnością Szpitala. Z tego też powodu zarządzanie ryzykiem koncentruje się szczególnie na ryzykach operacyjnych. Oszacowanie ryzyka operacyjnego jest obowiązkiem kierownika komórki organizacyjnej lub wyznaczonego przezeń pracownika i obejmuje w szczególności:
    - Ryzyko zdrowotne, włączając w to narażenie na toksyny, promieniowanie a także infekcje organizmu,
    - Ryzyko bezpieczeństwa włączając w to zagrożenie pracowników i pacjentów wyposażeniem, aparaturą i sprzętem medycznym, maszynami i procesami pracy,
    - Ryzyko środowiskowe/fizyczne, włączając w to narażenie na wszelkie czynniki środowiskowe.

<sup>3)3)3</sup> W brzmieniu ustalonym § 1 pkt 2 zarządzenia nr 42/2022, o którym mowa w odnośniku nr 2).

*Załącznik do zarządzenia nr 112/2022  
Dyrektora Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej  
Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Opolu z dnia 9 listopada 2022 r.  
w sprawie tekstu jednolitego zarządzenia nr 5/2022*

Opracował: Zbigniew Dzieciołowski Koordynator ds. kontroli zarządczej Data: 08.12.2021 r.	Zatwierdził: <b>Dyrektor SP ZOZ MSWiA w Opolu</b> <b>Jacek Bartosz</b> Data: 19.01.2022 r. <i>- na oryginalne data i podpis odręczny-</i>
--	---