

ZARZĄDZENIE NR 81
GENERALNEGO DYREKTORA DRÓG
KRAJOWYCH I AUTOSTRAD

z dnia 30 grudnia 2011 r.

w sprawie ustalenia zasad systemu kontroli zarządczej w Generalnej
Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad

Na podstawie § 4 ust. 2 pkt 1 załącznika Nr 1 do zarządzenia Nr 16 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16 czerwca 2008 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad (z późn. zm.¹) w związku z art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.²) zarządza się, co następuje:

§ 1.

Kontrola zarządcza w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, zwanej dalej „GDDKiA”, stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 2.

Celem kontroli zarządczej w GDDKiA jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) wiarygodności sprawozdań;
- 4) ochrony zasobów;
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- 7) zarządzania ryzykiem.

§ 3.

1. Generalny Dyrektor Dróg Krajowych i Autostrad zapewnia funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w GDDKiA.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych centrali GDDKiA oraz dyrektorzy oddziałów GDDKiA, wykonują kontrolę zarządczą w ramach posiadanych kompetencji.

¹ zmiany Regulaminu Organizacyjnego zostały wprowadzone zarządzeniami Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad: Nr 9 z dnia 31 marca 2009 r., Nr 15 z dnia 28 kwietnia 2009 r., Nr 21 z dnia 1 czerwca 2009 r., Nr 26 z dnia 20 kwietnia 2010 r., Nr 60 z dnia 17 czerwca 2010 r., Nr 68 z dnia 30 czerwca 2010 r., Nr 95 z dnia 28 października 2010 r., Nr 100 z dnia 12 listopada 2010 r., Nr 118 z dnia 30 grudnia 2010 r., Nr 13 z dnia 28 lutego 2011 r., Nr 24 z dnia 1 kwietnia 2011 r., Nr 38 z dnia 21 czerwca 2011 r. oraz Nr 69 z dnia 22 listopada 2011 r.

² zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2010 r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020, Nr 238, poz. 1578 oraz Nr 257, poz. 1726.

§ 4.

Zasady i organizację funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w GDDKiA, określa załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 5.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**GENERALNY DYREKTOR
DRÓG KRAJOWYCH
I AUTOSTRAD**

28.12.2014 r.
Biuro Audytu Wewnętrznego

Artur Ślabuszeński
Główny specjalista ds. wspomagania
systemu zarządzania ryzykiem

podpisano
formalno: Przewodniczący
Biuro Generalnego Dyrektora

Zb. Milek
Zbigniew Milek
Zastępca Dyrektora
28.12.2014 r.

GENERALNY DYREKTOR
DRÓG KRAJOWYCH I AUTOSTRAD
Tomasz Rudnicki
dr inż. Tomasz Rudnicki
Z-ca Generalnego Dyrektora

Projekt rozporządzenia został rozpatrzonej przez Komitetu
organizacji doradcy ds. „Restruje standardy”
z up. Kom. (zawieszony)

ZASADY SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W GENERALNEJ DYREKCJI DRÓG KRAJOWYCH
I AUTOSTRAD

Spis treści

1. Wprowadzenie.....	3
1.1. Cel i zakres dokumentu.....	3
1.2. Terminologia.....	4
2. Struktura odpowiedzialności w ramach systemu kontroli zarządczej w GDDKiA	6
2.1. Kierownictwo Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad.....	6
2.2. Zespół ds. Kontroli Zarządczej.....	8
2.3. Kierujący komórką organizacyjną – Właściciel Ryzyka.....	9
2.4. Stanowisko ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem.....	9
2.5. Biuro Audytu Wewnętrznego – Audytorzy Wewnętrzni.....	10
2.6. Biuro Kontroli Wewnętrznej.....	10
2.7. Departament Projektów Unijnych i Monitoringu.....	10
2.8. Pełnomocnik Generalnego Dyrektora ds. Systemu Zarządzania Jakością	10
3. Przebieg procesu kontroli zarządczej w GDDKiA.....	11
3.1. Planowanie działalności.....	13
3.2. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka.....	14
3.3. Ustalenie progu akceptowalności i sposobu postępowania z ryzykiem ...	14
3.4. Ocena stanu kontroli zarządczej, przygotowanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.....	16
4. Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad	18
4.1. Etapy identyfikacji, analizy i oceny ryzyka.....	18
4.2. Ocena ryzyka i mechanizmów kontroli.....	20
4.3. Postanowienia końcowe	24
5. Załączniki	24
Arkusz oceny ryzyka – identyfikacja i ocena ryzyka	25
Arkusz oceny ryzyka – analiza ryzyka	26
Zbiorczy rejestr ryzyka GDDKiA.....	27
Oświadczenie cząstkowe o stanie kontroli zarządczej.....	28

1. Wprowadzenie

1.1. Cel i zakres dokumentu

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) określa m.in. sposób oraz cel wprowadzenia kontroli zarządczej do jednostek sektora finansów publicznych.

Kontrolę zarządczą w jednostkach stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Zgodnie z wymogami nałożonymi ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, system kontroli zarządczej w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, zwanej dalej „GDDKiA”, ma zapewnić w szczególności:

- 1) zgodność działalności GDDKiA z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczność i efektywność działań podejmowanych w GDDKiA;
- 3) wiarygodność sporządzanych sprawozdań (dotyczy to nie tylko sprawozdań finansowych, ale wszystkich sprawozdań jakie są sporządzane w GDDKiA);
- 4) ochronę zasobów GDDKiA;
- 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania pracowników GDDKiA;
- 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi GDDKiA oraz podmiotami współpracującymi z GDDKiA;
- 7) zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zarządzanie ryzykiem.

Poszczególne części dokumentu opisują organizację systemu kontroli zarządczej w GDDKiA i obejmują zakresem zarówno komórki organizacyjne centrali GDDKiA jak i oddziały.

Treść dokumentu odzwierciedla aktualny opis systemu, który jest zgodny ze Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych¹. W przypadku istotnych zmian w systemie, w wyniku dokonanej oceny jego funkcjonowania, na wniosek Kierownictwa GDDKiA opis będzie aktualizowany.

Zgodnie z podziałem kompetencji za aktualizację systemu odpowiedzialny jest główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego.

System opiera się na trzech filarach wskazywanych w standardach kontroli zarządczej: **Cele, Ryzyka, Mechanizmy Kontroli**. Tak zdefiniowane podejście ma zapewnić wykrycie słabości systemu, ich analizę oraz określenie możliwości ich wyeliminowania w celu zapewnienia:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) wiarygodności sprawozdań;

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

- 4) ochrony zasobów;
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- 7) zarządzania ryzykiem.

Niezależnie od niniejszych Zasad, szczegółowe kwestie związane z kontrolą zarządczą zostały uregulowane w innych obowiązujących w GDDKiA wewnętrznych aktach prawnych. Są to w szczególności: regulamin organizacyjny GDDKiA oraz ramowy regulamin organizacyjny oddziału GDDKiA, regulamin pracy, procedury wewnętrzne oraz zarządzenia wewnętrzne Kierownictwa GDDKiA, ustalające konkretne mechanizmy kontrolne, które stanowią **dokumentację systemu kontroli zarządczej**.

1.2. Terminologia

Znaczenie skrótów i terminów użytych w dokumencie.

Kontrola zarządcza	Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
Standardy kontroli zarządczej	Sposób organizacji kontroli zarządczej został opisany w komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84).
Komórka organizacyjna	Rozumie się przez to departamenty i biura oraz wyodrębnione samodzielne stanowiska wchodzące w skład centrali GDDKiA, a także oddziały GDDKiA.
Kierujący komórką organizacyjną	Rozumie się przez to dyrektorów biur/departamentów kierowników wyodrębnionych samodzielnych stanowisk wchodzących w skład centrali GDDKiA, a także dyrektorów oddziałów GDDKiA.
Kierownictwo GDDKiA	Termin odnosi się do ścisłego kierownictwa jednostki, tj. Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad oraz jego zastępców i Dyrektora Generalnego Urzędu.
Skuteczność	Kryterium odnoszące się do osiągania zamierzonych celów.
Efektywność	Kryterium pozwalające ocenić stopień ekonomiczności działania: zachowanie najlepszej możliwej relacji pomiędzy ponoszonymi nakładami i osiąganymi efektami.
Plan działalności i sprawozdanie z jego wykonania	Zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych są to elementy systemu kontroli zarządczej, dzięki którym organy administracji publicznej będą zobowiązane do rozliczania się z osiągniętych celów i zrealizowanych zadań. Jednym z podstawowych

aspektów kierowania jednostką jest planowanie jej działalności. Kontrola zarządcza jest w założeniu narzędziem obejmującym także zagadnienie formułowania celów i zadań, a następnie sprawdzeniem ich realizacji zgodnie z założonymi kryteriami.

Potencjalne zdarzenie, które będzie miało negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów założonych przez jednostkę (efekt niepewności w odniesieniu do celów jednostki).

Ryzyko

Ryzyko może mieć swoje źródła wewnątrz jednostki, jak również w środowisku, w jakim jednostka funkcjonuje.

Dla celów niniejszego dokumentu definicja ryzyka odnosi się do zdarzeń, które mogą negatywnie wpływać na realizację założonych celów, nie obejmuje ona tzw. szans tj. możliwości wystąpienia zdarzenia, które pozytywnie wpłynie na osiągnięcie celów.

Ryzyko operacyjne

Ryzyko krótkoterminowe związane z działalnością GDDKiA (np. finansowe, prawne, zawodowe).

Ryzyko strategiczne

Ryzyko długookresowe, na które GDDKiA posiada ograniczony wpływ (np. polityczne, ekonomiczne, społeczne).

Zarządzanie ryzykiem

Proces systematycznej identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia. Proces ten dostarcza racjonalnego zapewnienia, że cele GDDKiA zostaną osiągnięte.

Prawdopodobieństwo (zmaterializowania się ryzyka)

Jest to szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia, które niekorzystnie wpłynie na osiągnięcie celów GDDKiA w sposób zgodny z prawem, skuteczny i efektywny.

Skutek/oddziaływanie (zmaterializowania się ryzyka)

Przewidywane negatywne konsekwencje dla realizacji celów GDDKiA.

Mechanizmy kontroli (ryzyka)

Rozwiązania organizacyjne, techniczne lub regulacyjne, funkcjonujące w ramach kontroli zarządczej, stanowiące odpowiedź na konkretne ryzyko występujące w GDDKiA. Obejmują one polityki, standardy, procedury lub konkretne działania, w wyniku których zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia wyznaczonych celów.

Apetyt na ryzyko

Jest to poziom ryzyka, które organizacja może ponieść (znane też jako „apetyt na ryzyko organizacji”). Poziom narażenia na ryzyko, akceptowany w razie jego wystąpienia. Zależy od stopnia w jakim można kontrolować ryzyko.

Właściciel ryzyka

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem, w tym za utrzymanie go na akceptowalnym poziomie i rozliczana za skuteczność zarządzania tym ryzykiem, posiadająca uprawnienia i kompetencje do

Rejestr ryzyk

podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządza.

Zbiórce zestawienie wyników identyfikacji, analizy i oceny ryzyka, mechanizmów kontroli właścicieli, poziomu akceptowanego ryzyka, sposobu reakcji na ryzyko i planowanych działaniach zaradczych. Narzędzie do jednoczesnego monitorowania i raportowania o ryzykach, które mają wpływ na realizację zadań i celów GDDKiA.

2. Struktura odpowiedzialności w ramach systemu kontroli zarządczej w GDDKiA

W ramach systemu kontroli zarządczej w GDDKiA wyodrębnia się następujące podmioty:

- 1) Kierownictwo;
- 2) Zespół ds. Kontroli Zarządczej;
- 3) Właściciel Ryzyka;
- 4) Stanowisko ds. wspomagania zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego;
- 5) Biuro Audytu Wewnętrznego;
- 6) Biuro Kontroli Wewnętrznej;
- 7) Departament Projektów Unijnych i Monitoringu;
- 8) Pełnomocnik Generalnego Dyrektora ds. Systemu Zarządzania Jakością.

2.1. Kierownictwo Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad

Do najistotniejszych kompetencji Kierownictwa GDDKiA w ramach systemu kontroli zarządczej należy zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym, a w szczególności:

- 1) wyznaczanie kierunków działalności GDDKiA poprzez zatwierdzanie planu działalności GDDKiA;
- 2) zatwierdzanie raportów oraz sprawozdań z realizacji planu działalności Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad;
- 3) wyznaczanie kierunków rozwoju systemu kontroli zarządczej;
- 4) wyznaczenie poziomu akceptowalności ryzyka;
- 5) podejmowanie decyzji o działaniach minimalizujących ryzyko, polegających na zwiększeniu skuteczności i efektywności stosowanych mechanizmów kontroli lub wdrożeniu dodatkowych mechanizmów kontroli;
- 6) składanie przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

2.2. Zespół ds. Kontroli Zarządczej

Kierownictwo GDDKiA powołuje Zespół ds. Kontroli Zarządczej, do obowiązku którego należy dokonywanie weryfikacji adekwatności oceny stanu kontroli zarządczej w GDDKiA, a w szczególności:

- 1) analiza i opiniowanie raportów oraz sprawozdań z realizacji planu działalności GDDKiA oraz przedstawianie ich Kierownictwu GDDKiA;
- 2) opracowywanie oraz rekomendowanie kierunków rozwoju Systemu Kontroli Zarządczej Generalnemu Dyrektorowi Dróg Krajowych i Autostrad;
- 3) opiniowanie wyników analizy i oceny ryzyka oraz wyników analizy i oceny stosowanych mechanizmów kontroli, w szczególności w zakresie:
 - a) kompletności listy ryzyk,
 - b) ocen poszczególnych ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- 4) rekomendowanie poziomu akceptowalności ryzyka;
- 5) opiniowanie proponowanych metod postępowania z ryzykiem i rekomendowanie ich Generalnemu Dyrektorowi Dróg Krajowych i Autostrad;
- 6) wyznaczanie zasobów na postępowanie z ryzykiem;
- 7) wspieranie działań na rzecz zwiększenia świadomości w zakresie kontroli zarządczej;
- 8) rekomendowanie Generalnemu Dyrektorowi Dróg Krajowych i Autostrad treści oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Posiedzenia Zespołu ds. Kontroli Zarządczej, zwanego dalej „Zespołem”, powinny odbywać się nie rzadziej niż raz w roku, zgodnie z przyjętą częstotliwością dokonywania oceny funkcjonowania Systemu Kontroli Zarządczej.

Skład Zespołu oraz jego Przewodniczący jest każdorazowo ustalany pisemnie przez Kierownictwo GDDKiA. W skład Zespołu wchodzi, w szczególności członkowie wybrani kierownicy komórek organizacyjnych GDDKiA.

Na szczeblu oddziału GDDKiA, adekwatnie do realizowanych celów, Dyrektor Oddziału powołuje doraźnie Zespół ds. Kontroli Zarządczej do obowiązku którego należy dokonywanie weryfikacji adekwatności oceny stanu kontroli zarządczej w oddziale GDDKiA, a w szczególności:

- 1) analiza i opiniowanie częściowych raportów oraz sprawozdań z realizacji planu działalności GDDKiA;
- 2) opiniowanie wyników analizy i oceny ryzyka oraz wyników analizy i oceny stosowanych mechanizmów kontroli, w szczególności w zakresie:
 - c) kompletności listy ryzyk,
 - d) ocen poszczególnych ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- 3) rekomendowanie poziomu akceptowalności ryzyka;
- 4) rekomendowanie Dyrektorowi Oddziału treści częściowego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Na szczeblu oddziału GDDKiA w skład Zespołu powinni wejść właściwi merytorycznie kierownicy pionów (Zastępcy Dyrektora Oddziału) oraz naczelnicy wydziałów.

Każdorazowo wyniki przeprowadzonej weryfikacji i oceny stanu kontroli zarządczej w GDDKiA zapisywane są w protokole. Protokół zatwierdzany jest przez Przewodniczącego Zespołu.

Protokół z posiedzenia Zespołu ds. Kontroli Zarządczej zawiera następujące informacje:

- 1) kolejny numer oraz datę posiedzenia;
- 2) listę uczestników posiedzenia;
- 3) ustalenia poczynione w trakcie posiedzenia;
- 4) podpis osoby sporządzającej protokół.

Obsługę organizacyjną Zespołu, w centrali GDDKiA, zapewnia główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad.

Na szczęblu oddziału GDDKiA obsługę organizacyjną Zespołu zapewnia wskazany przez Dyrektora Oddziału, zgodnie z pkt 2.3., pracownik.

2.3. Kierujący komórką organizacyjną – Właściciel Ryzyka

Właściciel ryzyka to osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem, w tym za utrzymanie 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 GDDKiA pełnią kierujący komórkami organizacyjnymi GDDKiA, tj.:**

- dyrektorzy biur/departamentów,
- kierownicy wyodrębnionych samodzielnych stanowisk wchodzących w skład centrali GDDKiA,
- dyrektorzy oddziałów GDDKiA.

Zakres zadań i odpowiedzialności właścicieli ryzyk określa odpowiednio regulamin organizacyjny centrali GDDKiA oraz ramowy regulamin organizacyjny oddziału GDDKiA. Zgodnie z postanowieniami ww. regulaminów kierujący komórką organizacyjną podejmują działania w celu zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.

Kierujący komórkami organizacyjnymi GDDKiA odpowiadają za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym, a w szczególności za:

- 1) udział w przygotowaniu rocznych planów działalności w zakresie swoich kompetencji w oparciu o wyznaczone przez Kierownictwo GDDKiA kierunki działalności;
- 2) monitorowanie stopnia osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 3) identyfikację, analizę i ocenę ryzyka związanego z realizacją celów i zadań, jak również analizę i ocenę stosowanych mechanizmów kontroli;
- 4) przygotowanie propozycji sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowanym oraz wdrażanie planów postępowania z ryzykiem;
- 5) bieżące monitorowanie ryzyka oraz dostarczanie Kierownictwu GDDKiA na czas kompletnej i wiarygodnej informacji na temat ryzyka oraz mechanizmów kontroli;
- 6) dokonywanie oceny stanu kontroli zarządczej;
- 7) składanie cząstkowego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w kierowanej komórce organizacyjnej.

Kierujący komórką organizacyjną, będący Właścicielem ryzyka, może delegować wykonywanie powyższych działań w całości lub w części na pracowników komórki organizacyjnej, którzy będą go wspierać w realizacji zadań nałożonych przez system kontroli zarządczej. Nie oznacza to jednak pozbycia się odpowiedzialności Właścicieli ryzyk za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym.

Do zakresu powierzonych zadań i odpowiedzialności pracowników wspierających Właścicieli ryzyk należy w szczególności:

- 1) koordynacja działań w zakresie przygotowania propozycji rocznych planów działalności w oparciu o wyznaczone przez Kierownictwo GDDKiA kierunki działalności;
- 2) koordynacja działań w zakresie dokonywania identyfikacji, analizy i oceny ryzyka zgodnie z przyjętą w niniejszych Zasadach metodologią, w tym prowadzenie w ramach komórki organizacyjnej arkusza oceny ryzyka;
- 3) współpraca z głównym specjalistą ds. koordynacji systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego w zakresie niezbędnym dla zapewnienia efektywności Systemu Kontroli Zarządczej.

Szczegółowe zadania realizowane przez poszczególnych pracowników komórek organizacyjnych, z zakresu zadań nałożonych przez system kontroli zarządczej, wspierających Właścicieli ryzyk należy określić w opisach stanowiska pracy oraz ustalonych na ich podstawie zakresach czynności służbowych.

2.4. Stanowisko ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem

W ramach systemu kontroli zarządczej osoba na stanowisku głównego specjalisty ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego realizuje zadania obejmujące w szczególności:

- 1) koordynację prac w zakresie tworzenia rocznego planu działalności GDDKiA;
- 2) wspomaganie wdrażania i realizacji procesu zarządzania ryzykiem w GDDKiA;
- 3) utrzymanie baz danych o ryzyku i mechanizmach kontroli, w szczególności rejestru ryzyk;
- 4) koordynację działań związanych z przeprowadzaniem oceny stanu kontroli zarządczej w GDDKiA;
- 5) wspieranie działań na rzecz zwiększenia świadomości wśród pracowników GDDKiA w zakresie kontroli zarządczej;
- 6) koordynacja przygotowania projektu oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok.

2.5. Biuro Audytu Wewnętrznego – Audytorzy Wewnętrzni

Kierujący komórką audytu wewnętrznego odpowiada za dostarczenie Kierownictwu GDDKiA obiektywnej oceny efektywności, adekwatności i skuteczności kontroli zarządczej. Biuro Audytu Wewnętrznego uczestniczy w przygotowaniu projektu oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok poprzez przedstawienie, na podstawie wyników przeprowadzonych zadań audytowych, oceny stanu kontroli zarządczej. Ponadto do zadań Biura należy dokonywanie weryfikacji i oceny adekwatności

przedstawionych przez komórki organizacyjne ocen stanu kontroli zarządczej w GDDKiA oraz rekomendowanie Generalnemu Dyrektorowi Dróg Krajowych i Autostrad kierunku rozwoju systemu kontroli zarządczej.

2.6. Biuro Kontroli Wewnętrznej

Biuro uczestniczy w przygotowaniu projektu oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok, poprzez przedstawienie, na podstawie wyników kontroli wewnętrznych przeprowadzonych przez Biuro oraz wyników kontroli zewnętrznych (w szczególności Najwyższej Izby Kontroli i Urzędu obsługującego ministra właściwego ds. transportu z wyłączeniem kontroli dotyczących projektów unijnych), oceny kontroli zarządczej.

2.7. Departament Projektów Unijnych i Monitoringu

W ramach systemu kontroli zarządczej kierujący Departamentem przekazuje, zidentyfikowane zagrożenia i słabości kontroli zarządczej, z zakresu analizy wyników kontroli projektów unijnych do Biura Audytu Wewnętrznego w celu przygotowania rzetelnego projektu oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok.

2.8. Pełnomocnik Generalnego Dyrektora ds. Systemu Zarządzania Jakością

W ramach systemu kontroli zarządczej Pełnomocnik dokonuje analizy wyników dokonanych przeglądów Systemu Zarządzania Jakością w GDDKiA z uwzględnieniem naruszenia standardów kontroli zarządczej, jak również wpływu stwierdzonych zagrożeń/nieprawidłowości na realizację celów kontroli zarządczej² wskazanych w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

Pełnomocnik przekazuje, zidentyfikowane zagrożenia i słabości kontroli zarządczej, z zakresu analizy wyników przeglądów zarządzania do Biura Audytu Wewnętrznego w celu przygotowania rzetelnego projektu oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok.

3. Przebieg procesu kontroli zarządczej w GDDKiA

Proces kontroli zarządczej, zgodnie ze standardami Ministra Finansów odnosi się do celów i zadań organizacji, uwzględniając identyfikację i ocenę ryzyka, jak również analizę stosowanych mechanizmów kontroli. Wytyczne wskazują również na

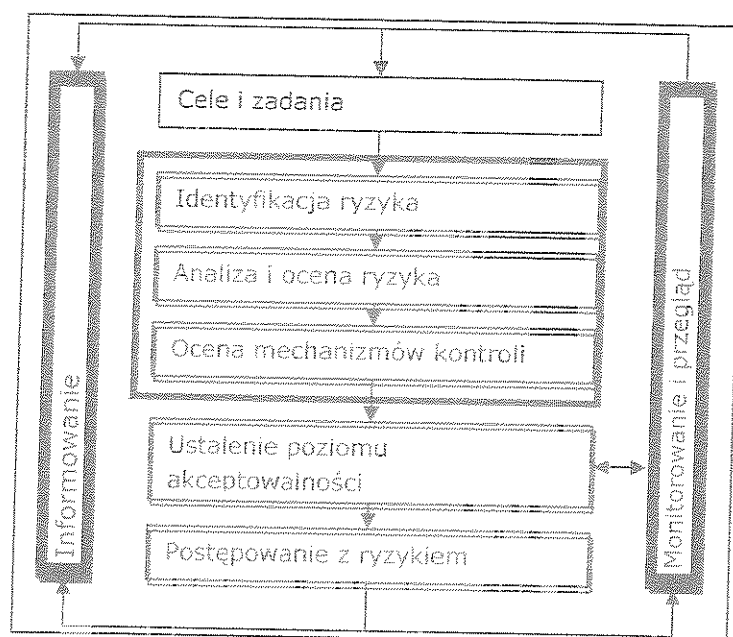
² Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochrona zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji, zarządzanie ryzykiem.

konieczność właściwego zorganizowania wymiany informacji na temat ryzyk i mechanizmów kontroli oraz ciągłego ich monitorowania.

W dalszej części dokumentu opisano najważniejsze etapy procesu kontroli zarządczej w GDDKiA, które odnoszą się do:

- 1) planowania działalności (cele, zadania do realizacji w danym roku);
- 2) monitorowania realizacji planu działalności GDDKiA;
- 3) identyfikacji, analizy i oceny ryzyka;
- 4) oceny mechanizmów kontroli;
- 5) ustalenia progu akceptowalności ryzyka;
- 6) postępowania z ryzykiem;
- 7) oceny stanu kontroli zarządczej.

Przebieg procesu kontroli zarządczej stosowany w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, zgodny ze Standardami Ministra Finansów, przedstawiony został poniżej:



Proces kontroli zarządczej ma charakter ciągły i powinien pozwalać na systematyczną analizę ryzyk oraz stosowanych mechanizmów kontroli w celu doskonalenia organizacji.

3.1. Planowanie działalności

Plan działalności zawiera zestawienie celów priorytetowych wraz ze wskazaniem zadań zaplanowanych do realizacji tych celów na rok następny przez komórki organizacyjne GDDKiA.

Plan działalności sporządzany jest corocznie w terminie wskazanym przez głównego specjalistę ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem i zaakceptowanym przez Kierownictwo GDDKiA.

Zadania określone w planie działalności stanowią podstawę do określania ryzyk na dany rok.

Zadania jednostki określają w szczególności:

- 1) ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 19, poz. 115 z późn. zm.);
- 2) średniookresowy dokument programowy w sektorze infrastruktury dróg krajowych - Program Budowy Dróg Krajowych;
- 3) regulamin organizacyjny;
- 4) wewnętrzne regulaminy organizacyjne komórek organizacyjnych jednostki;
- 5) plan wydatków majątkowych i bieżących GDDKiA;
- 6) budżet w układzie zadaniowym GDDKiA (docelowo Plan w układzie zadaniowym);
- 7) plan działalności ministra właściwego ds. transportu.

3.1.1. Projekt planu działalności Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad na następny rok kalendarzowy przygotowuje główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego na podstawie wyznaczonych, przez Kierownictwo GDDKiA, kierunków działalności oraz propozycji przedstawionych przez komórki organizacyjne GDDKiA.

3.1.2. Komórki organizacyjne przygotowują swoje propozycje na podstawie wyznaczonych, przez Kierownictwo GDDKiA, kierunków działalności oraz wskazanych wyżej dokumentów źródłowych określających zadania jednostki. Komórki organizacyjne przygotowują swoje propozycje na formularzach, określanych każdorazowo przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad.

3.1.3. Plan jest akceptowany do realizacji przez Dyrektora Generalnego Urzędu, a następnie zatwierdzany przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad.

Plan ten podlega, po zatwierdzeniu, umieszczeniu na wewnętrznym dysku sieciowym GDDKiA oraz jest rozsyłany do realizacji do komórek organizacyjnych Generalnej Dyrekcji.

3.1.4. Osoby odpowiedzialne za wykonanie zadań określonych w Planie działalności składają Generalnemu Dyrektorowi Dróg Krajowych i Autostrad, za pośrednictwem Biura Audytu Wewnętrznego, informację o sposobie realizacji zadania priorytetowego w roku poprzednim.

Raz na pół roku kierujący komórkami organizacyjnymi GDDKiA sporządzają raport cząstkowy z realizacji planu działalności, a po zakończeniu roku, w terminie umożliwiającym złożenie oświadczenia przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej na czas, cząstkowe sprawozdanie z wykonania ww. planu.

Ww. raporty i sprawozdania z realizacji planu działalności sporządzane są na formularzach określonych każdorazowo przez głównego specjalistę ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem i zaakceptowanych przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad.

3.1.5. Główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego opracowuje, na podstawie wskazanych w pkt 3.1.4. raportów i sprawozdań cząstkowych, raport oraz sprawozdanie zbiorcze dla Kierownictwa GDDKiA, zawierające omówienie realizacji planu działalności Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad.

3.2. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka

Zarządzanie ryzykiem w GDDKiA ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Zgodnie ze Standardami kontroli zarządczej proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany³.

3.2.1. Identyfikacja ryzyka przeprowadzana jest po zatwierdzeniu planu działalności GDDKiA. Proces ten polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia zdarzenia zagrażającego realizacji celów i zadań ujętych w ww. planie.

Ryzyka identyfikowane są przez komórki organizacyjne przy wykorzystaniu wzorów arkuszy oceny ryzyka, o których mowa w pkt 4.1.

3.2.2. Każda komórka organizacyjna prowadzi własny arkusz oceny ryzyka zgodnie z ustalonym formatem, obejmujący wszystkie zidentyfikowane ryzyka zagrażające osiągnięciu celów określonych w planie działalności GDDKiA w zakresie własnych kompetencji.

3.2.3. Zbiorczy rejestr ryzyka jest prowadzony i aktualizowany, zgodnie z wzorem określonym w załączniku nr 3 do niniejszych zasad, przez głównego specjalistę ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego na podstawie informacji przekazywanych przez komórki organizacyjne.

3.2.4. Analiza i ocena ryzyka, zidentyfikowanego przez komórki organizacyjne na etapie tworzenia planu działalności, dokonywana jest także przy sporządzaniu przez komórki organizacyjne sprawozdania z realizacji planu działalności GDDKiA.

3.2.5. Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest w terminie ustalonym przez głównego specjalistę ds. zarządzania ryzykiem i zaakceptowanym przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad. Termin ten musi być zgodny z terminem sporządzenia planu działalności GDDKiA oraz terminem oceny stanu kontroli zarządczej w GDDKiA za poprzedni rok.

³ Niniejsze zasady systemu kontroli zarządczej w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, w odniesieniu do procesu zarządzania ryzykiem, mają zastosowanie od roku 2012.

3.2.6. Za monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk (według kryterium prawdopodobieństwa i skutku) oraz wdrożenie planów postępowania z ryzykiem odpowiadają właściwi dla danego ryzyka właściciele ryzyka.

3.2.7. Analiza i ocena ryzyka może być dokonywana przez właścicieli ryzyk przy użyciu następujących możliwych technik:

- 1) narady poświęcone omawianiu, ocenie i rozliczaniu z realizacji zadań w zakresie kontroli zarządczej;
- 2) warsztaty dla pracowników poświęcone analizie zagrożeń;
- 3) analiza wyników audytów i kontroli zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących działania poszczególnych komórek organizacyjnych.

3.2.8. Działania mające na celu identyfikację, analizę i ocenę ryzyk związanych z osiągnięciem celów przeprowadzane są z wykorzystaniem arkusza oceny ryzyka. Arkusz wypełnia raz w roku każda komórka organizacyjna, po zatwierdzeniu planu działalności Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad, wpisując do arkusza zadania służące realizacji wyznaczonych celów.

3.3. Ustalenie progu akceptowalności i sposobu postępowania z ryzykiem

3.3.1. Każdy kierujący komórką organizacyjną w ramach przeprowadzanej oceny ryzyka powinien wskazać ryzyka, które uważa za nieakceptowane w działalności komórki organizacyjnej. Dla każdego z tak wskazanych ryzyk należy zaproponować działania zaradcze - sposób postępowania z ryzykiem.

3.3.2. Sposób postępowania z ryzykiem (reakcja na ryzyko) powinien uwzględniać akceptowany poziom ryzyka oraz relacje kosztów wdrożenia działań, które stanowiłyby odpowiedź na ryzyko, do korzyści uzyskanych w wyniku podjęcia tych działań.

3.3.3. W celu określenia metody postępowania z ryzykiem należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe skutki wystąpienia (zmaterializowania się) ryzyka;
- 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają one ryzyku.

3.3.4. Standardy kontroli zarządczej przewidują następujące możliwe rodzaje reakcji na ryzyko:

- 1) tolerowanie ryzyka (akceptacja ryzyka) – ma miejsce wtedy, gdy kierownictwo świadomie decyduje się podjąć działania pomimo występującego ryzyka;
- 2) przeniesienie ryzyka (transfer ryzyka) – ma miejsce wtedy, gdy następuje przeniesienie ryzyka, ograniczenie prawdopodobieństwa i skutku jego wystąpienia, na podmiot zewnętrzny. Przykładem jest ubezpieczenie mienia. Przeniesienie ryzyka najczęściej łączy się z dodatkowymi kosztami;
- 3) wycofanie się – równoznaczne z zakończeniem działań o dużym ryzyku, gdy nie udało się obniżyć ryzyka do akceptowanego poziomu. W przypadku jednostek sektora finansów publicznych jest najmniej prawdopodobna;

- 4) działanie – podjęcie działań mających na celu zmniejszenie ryzyka do akceptowanego poziomu. Jest to najczęstsza reakcja. Przykład to wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych w danym procesie.

3.3.5. Narzędziem pomocnym w zakresie wskazywania ryzyk nieakceptowanych może być kryterium akceptowalności ryzyka oparte na regule *Pareto*, która przyjmuje, że 20% ryzyk o największej wartości powoduje 80% strat. Z tego też względu należy zająć się tymi 20% ryzyk:

Poziom akceptowalności ryzyka: $(MAX_WRS - MIN_WRS) \times 0,8$

gdzie:

MAX_WRS – największa wartość ryzyka,

MIN_WRS – najmniejsza wartość ryzyka.

Poziom akceptowalności oparty na regule *Pareto* obliczany jest w elektronicznym arkuszu oceny ryzyka – analiza ryzyka, w sposób automatyczny, po uprzednim dokonaniu stosownej oceny i analizy ryzyka.

3.3.6. Przyjmuje się następujące kroki przy identyfikacji, analizie i ocenie ryzyka:

- 1) właściciele ryzyk dokonują identyfikacji, analizy i oceny ryzyka w terminie wskazanym przez głównego specjalistę ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem i zaakceptowanym przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad. Właściciele ryzyk mogą dokonać oceny osobiście lub przy współpracy z innymi pracownikami;
- 2) wyniki identyfikacji, analizy i oceny ryzyka wykonane przez właścicieli ryzyk przekazywane są do głównego specjalisty ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego;
- 3) wynikiem identyfikacji, analizy i oceny ryzyka przeprowadzonej przez właścicieli ryzyk powinien być wypełniony arkusz ocena ryzyka stanowiący załącznik nr 1 i 2 do niniejszych Zasad;
- 4) osoba na stanowisku ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem przygotowuje, na podstawie informacji przekazanych przez właścicieli ryzyk, następujące informacje dla Zespołu:
 - a) wypełniony arkusz - rejestr ryzyka, który stanowi załącznik nr 3 do niniejszych Zasad,
 - b) propozycję listy ryzyk nieakceptowanych,
 - c) możliwe działania w zakresie minimalizacji ryzyka;
- 5) Zespół dokonuje wstępnej weryfikacji kompletności listy ryzyk i mechanizmów kontroli oraz adekwatności dokonanych ocen;
- 6) Wyniki dokonanej weryfikacji przekazywane są do Kierownictwa GDDKiA;
- 7) Osoba na stanowisku głównego specjalisty ds. wspomaganie systemu zarządzania ryzykiem gromadzi zebrane od właścicieli ryzyk dane w zakresie planów postępowania z ryzykiem;
- 8) Kierownictwo GDDKiA na podstawie rejestru ryzyk zidentyfikowanych w GDDKiA oraz wskazanych przez właścicieli ryzyk nieakceptowanych

- w poszczególnych komórkach organizacyjnych ustala ostateczną listę ryzyk nieakceptowanych;
- 9) Kierownictwo GDDKiA zatwierdza sposób postępowania z ryzykami nieakceptowanymi dla GDDKiA.

W przypadku, gdy poziom osiągnięcia celów określonych w planie działalności GDDKiA, przewidywany przez komórki organizacyjne na koniec roku, jest inny niż planowany, Kierownictwo GDDKiA może zdecydować o podjęciu działań zaradczych, w szczególności zobowiązać stosownego właściciela ryzyka/ komórkę organizacyjną do zastosowania odpowiednich środków zaradczych.

3.4. Ocena stanu kontroli zarządczej, przygotowanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej

Finalnym efektem przeprowadzonej identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz stosowanych mechanizmów kontroli w kontekście realizowanych celów i zadań powinno być uzyskanie przez właścicieli ryzyk oraz Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w zakresie kierowanych przez nich obszarów działania GDDKiA.

3.4.1. Kierownik komórki organizacyjnej na podstawie:

- 1) monitoringu celów i zadań;
 - 2) samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej;
 - 3) procesu zarządzania ryzykiem;
 - 4) zaleceń audytu wewnętrznego;
 - 5) zaleceń kontroli wewnętrznych;
 - 6) zaleceń kontroli zewnętrznych;
 - 7) innych źródeł (mogą to być informacje pochodzące ze skarg i wniosków, wyniki audytów zewnętrznych, wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych przeglądów Systemu Zarządzania Jakością);
- dokonyje bieżącej analizy funkcjonowania kierowanej przez siebie komórki organizacyjnej.

3.4.2. Główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest za koordynację przeprowadzania w GDDKiA formalnej samooceny kontroli zarządczej, jako procesu odrębnego od bieżącej działalności jednostki.

Samoocena kontroli zarządczej w GDDKiA przeprowadzana jest co najmniej raz w roku.

Zasady, tryb przeprowadzania oraz sposób dokumentowania samooceny kontroli zarządczej określone są każdorazowo przez Kierownictwo GDDKiA przed dokonaniem samooceny.

3.4.3. Kierownicy komórek organizacyjnych Centrali GDDKiA, Dyrektorzy Oddziałów składają corocznie częściowe oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

w zakresie ponoszonej przez siebie odpowiedzialności za realizowane przez jednostkę cele i zadania, w szczególności dotyczące zapewnienia, że:

- 1) działania przez nich podejmowane pozostają w zgodzie z przepisami prawa;
- 2) zasoby, którymi dysponują są używane w sposób racjonalny i efektywny;
- 3) realizowane są cele i zadania wynikające z planu działalności GDDKiA;
- 4) informacje udostępniane w jednostce i poza nią są rzetelne, aktualne i dokładne;
- 5) zasoby jednostki są chronione w sposób gwarantujący ich bezpieczeństwo;
- 6) ryzyka związane z realizacją celów i zadań są monitorowane i identyfikowane na bieżąco w celu ich wyeliminowania lub ograniczenia.

3.4.4. Oświadczenie może zostać podpisane z jednoczesnym wskazaniem obszarów działalności, do których kierownik komórki organizacyjnej ma zastrzeżenia.

3.4.5. Zastrzeżenia należy wskazać wraz z opisem planowanych lub podjętych działań zmierzających do zminimalizowania ryzyk lub słabości systemu.

Jeśli przyczyną niezrealizowania zadań lub nieosiągnięcia celów były nieskuteczne mechanizmy kontroli wewnętrznej, komórka organizacyjna wskazuje nowe mechanizmy, które ograniczą ryzyka nieosiągnięcia celów w przyszłości, oraz ryzyka, które miały wpływ na niezrealizowanie zadań/nieosiągnięcie celów.

Jeśli przyczyną nieosiągnięcia celów były ryzyka niezidentyfikowane na etapie planowania działalności, komórka organizacyjna jest obowiązana zidentyfikować, przeanalizować i ocenić nowe ryzyka oraz wpisać je do arkusza oceny ryzyk prowadzonego w komórce organizacyjnej.

3.4.6. W terminie zaproponowanym przez głównego specjalistę ds. zarządzania ryzykiem i zaakceptowanym przez Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad podmioty wymienione w pkt 3.4.3. składają oświadczenie częściowe o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie kierowanych przez nich komórek organizacyjnych, do Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad za pośrednictwem Biura Audytu Wewnętrznego. Oświadczenie częściowe o stanie kontroli zarządczej wypełnia się według wzoru stanowiącego załącznik nr 4 do niniejszych Zasad.

3.4.7. Projekt oświadczenia Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni przygotowuje główny specjalista ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem na podstawie:

- 1) przepisów rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej;
- 2) oświadczeń częściowych, o których mowa w pkt 3.4.6.;
- 3) sprawozdania z wykonania planu działalności GDDKiA;
- 4) wyników samooceny kontroli zarządczej, o której mowa w pkt 3.4.2.;
- 5) wyników procesu zarządzania ryzykiem;

- 6) analizy wyników, przeprowadzonych w danym roku w GDDKiA, kontroli wewnętrznych oraz kontroli zewnętrznych organów kontroli i nadzoru;
- 7) opinii audytu wewnętrznego na podstawie przeprowadzonych zadań audytowych w danym roku;
- 8) analizy wyników dokonanych przeglądów Systemu Zarządzania Jakością w GDDKiA;
- 9) innych źródeł uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

3.4.8. Osoba na stanowisku głównego specjalisty ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem na podstawie informacji przekazanych przez komórki organizacyjne, przygotowuje niezbędne informacje dla Kierownictwa GDDKiA wymienione w pkt 3.4.7.

3.4.9. Przygotowany przez Biuro Audytu Wewnętrznego projekt oświadczenia podlega uzgodnieniu z Dyrektorem Generalnym Urzędy oraz Zastępcami Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad przed jego podpisaniem przez Kierownika jednostki.

3.4.10. Generalny Dyrektor Dróg Krajowych i Autostrad podpisuje oświadczenie o stanie kontroli zarządczej do dnia 25 lutego każdego roku za rok poprzedni.

4. Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad

Poniżej przedstawiono metodykę oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w ramach systemu kontroli zarządczej w GDDKiA. Narzędziem wspierającym ten proces są arkusze oceny systemu kontroli zarządczej.

4.1. Etapy identyfikacji, analizy i oceny ryzyka

Ryzyka identyfikowane oceniane oraz analizowane są przez komórki organizacyjne przy wykorzystaniu:

- 1) wzoru arkusza ocena ryzyka – identyfikacja i ocena ryzyka, stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszych Zasad;
- 2) wzoru arkusza ocena ryzyka – analiza ryzyka, stanowiącego załącznik nr 2 do niniejszych Zasad.

Przyjmuje się, iż dla każdego zidentyfikowanego ryzyka należy uzupełnić arkusz oceny ryzyka (stanowiący załącznik nr 1 i 2 do niniejszych Zasad), odpowiednio:

4.1.1. Wprowadzenie:

- a) wskazanie komórki organizacyjnej, w której analiza ryzyka będzie dokonywana,
- b) wpisanie imienia i nazwiska Właściciela Ryzyk, jak również osób wspomagających proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka;

4.1.2. Zadania:

Należy wskazać zadania do realizacji, przewidziane w planie działalności GDDKiA, w komórce organizacyjnej; lista zadań powinna zostać wykorzystana przy

identyfikacji ryzyk oraz podlegać każdorazowo weryfikacji i aktualizacji pod kątem realizowanych działań; aktualizację przeprowadzają poszczególni właściciele ryzyka;

4.1.3. Identyfikacja i ocena ryzyka:

- a) lp. – liczba porządkowa ryzyka – dane uzupełniane automatycznie,
- b) komórka organizacyjna – dane uzupełniane automatycznie,
- c) cel obszaru zadań – dla wskazanego w kolejnej kolumnie zadania należy wskazać ogólny cel, który przyświeca realizacji zadania,
- d) zadanie do realizacji – grupa działań służących realizacji celu, które są realizowane w danej komórce organizacyjnej,
- e) nazwa ryzyka – należy opisać nazwę ryzyka zidentyfikowanego przez Właścicieli Ryzyka,
- f) potencjalne przyczyny – należy wskazać potencjalne przyczyny wystąpienia ryzyka, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne (Czynniki mogące mieć negatywny wpływ na osiąganie celów w GDDKiA mogą mieć charakter zewnętrzny -występują na zewnątrz GDDKiA lub wewnętrzny - wiążący się ze sposobem działania GDDKiA),
- g) prawdopodobieństwo - ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka według przyjętej 5-stopniowej skali,
- h) skutki - ocena skutków wystąpienia ryzyka: finanse, reputacja, realizacja zadań według przyjętych 5-stopniowych skal,
- i) nr – numer mechanizmu kontroli – dane uzupełniane automatycznie,
- j) mechanizm kontroli – należy wskazać nazwy stosowanych, w odniesieniu do danego ryzyka, mechanizmów kontroli,
- k) skuteczność mechanizmów kontroli – należy ocenić skuteczność stosowanych mechanizmów kontroli według przyjętej 3-stopniowej skali.

Dokonując identyfikacji ryzyka należy unikać określania ryzykiem sytuacji /czynników/zdarzeń, które nie mają wpływu na realizację celu lub też są zaprzeczeniem celów. Poniżej przedstawiono przykład identyfikacji ryzyka.

Cel – dojechać pociągiem z A do B na spotkanie o określonej godzinie	
Nie dojechanie z A do B na spotkanie o określonej godzinie	✗ Jest to odwrotność celu.
Spóźnienie się i opuszczenie spotkania.	✗ Jest to stwierdzenie wpływu ryzyka, a nie samego ryzyka.
W pociągu nie ma bufetu, więc zgłodnieję.	✗ Nie ma to wpływu na osiągnięcie celu.
Jeśli nie zdążę na pociąg, to spóźnię się i nie zdążę na spotkanie.	✓ Jest to ryzyko, które można kontrolować upewniając się, że przeznaczę dużo czasu na dotarcie do stacji.
Zła pogoda uniemożliwi odjazd pociągu, a mi dotarcie na spotkanie.	✓ Jest to ryzyko, którego nie mogę kontrolować, ale mogę stworzyć plan awaryjny.

4.1.4. Analiza ryzyka:

Wszystkie zidentyfikowane i ocenione ryzyka powinny znaleźć się w zbiorczej tabeli (tabela uzupełnia się automatycznie), która umożliwi porównywanie danych i podejmowanie właściwych decyzji;

- w arkuszu oceny ryzyka – analiza ryzyka należy posortować ryzyka od największych do najmniejszych według kolumny WRS,
- następnie należy ustalić akceptowany poziom ryzyka (apetyt na ryzyko) – kolumna "Ryzyko nieakceptowane TAK/NIE" dla wybranych ryzyk należy w ww. kolumnie wpisać „Tak”, w ten sposób ryzyko zostanie określone jako *nieakceptowane* dla pozostałych ryzyk należy wybrać opcję „Nie”, w ten sposób ryzyko zostanie określone jako *akceptowane*,
- dla ryzyk nieakceptowanych w dalszej części arkusza należy proponować działania (mechanizmy kontroli), które powinny zostać podjęte, aby kluczowe ryzyka (nieakceptowane) zostały zmniejszone, zarówno dla ryzyk potencjalnych jak i tych, które już się zmaterializowały.

Przedstawiony powyżej tok postępowania powinien być realizowany zgodnie z arkuszem oceny ryzyka w GDDKiA, stanowiącym załącznik nr 1 i 2 do niniejszych Zasad.

4.2. Ocena ryzyka i mechanizmów kontroli

4.2.1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Pierwszym kryterium oceny każdego z ryzyk jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka na dzień przeprowadzenia oceny. Prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka należy ocenić w pięciostopniowej skali przedstawionej poniżej.

P	Prawdopodobieństwo	Wskaźniki
5	Zagrożenie jest bardzo wysokie.	Zdarzenie wystąpiło ostatnio, może wystąpić w każdym roku.
4	Zagrożenie jest wysokie.	Zdarzenie wystąpiło w poprzednich okresach (częściej niż raz w okresie ostatnich 3 lat).
3	Zagrożenie jest realne.	Zdarzenie wystąpiło w poprzednich okresach (nie częściej niż raz w okresie ostatnich 3 lat).
2	Zagrożenie jest mało realne.	Zdarzenie nie wystąpiło w okresie ostatnich 3 lat, wystąpienie zdarzenia jest mało prawdopodobne.
1	Zagrożenie jest raczej nierealne.	Zdarzenie nie wystąpiło nigdy.

4.2.2. Ocena skutku wystąpienia ryzyka.

Dokonując oceny wystąpienia danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka. Skutki zmaterializowania się zagrożeń oceniane są według trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań. Przyjęte skale oceny skutków wystąpienia ryzyka wskazane zostały poniżej.

S_r	Skutek – finanse
5	Strata finansowa > 500.000 PLN
4	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN
3	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN
2	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN
1	Brak wpływu finansowego

S_r	Skutek – reputacja
5	Długoterminowe negatywne informacje w mediach/ w administracji rządowej.
4	Krótkoterminowe negatywne informacje w mediach / w administracji rządowej.
3	Zwiększona liczba skarg, wniosków, listów, interwencji i telefonów.
2	Negatywne informacje wewnątrz urzędu.
1	Brak negatywnych skutków wizerunkowych.

S_z	Skutek – realizacja zadań
5	Brak realizacji kluczowego celu.
4	Zakłócenia w realizacji celu.
3	Niewielkie zakłócenia w realizacji celu.
2	Krótkotrwałe zakłócenia w realizacji celu.
1	Brak zakłóceń w realizacji celu.

4.2.3. Ocena skuteczności mechanizmów kontroli.

Mechanizmy kontroli powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Przez mechanizmy kontroli należy rozumieć polityki, procedury, techniczne środki zabezpieczeń oraz inne zaprojektowane rozwiązania, jak również rzeczywiste praktyki stosowane w celu przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka lub redukcji skutków w przypadku jego zmaterializowania się.

Skala oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontroli ryzyka pozwala na ocenę działań zarządczych wdrożonych względem zidentyfikowanych ryzyk. Skala

przygotowana została w celu oceny możliwości wpłynięcia na wartość ryzyka poprzez podniesienie skuteczności aktualnie wdrożonych działań zarządczych (kontroli) względem zidentyfikowanych ryzyk. Każdy z mechanizmów kontroli oceniany jest osobno.

Przyjęta skala oceny skuteczności stosowanych mechanizmów kontroli wskazana została poniżej.

P	Skuteczność mechanizmów kontroli
3	Wysoka skuteczność – mechanizm kontroli adekwatny i optymalny dla ryzyka.
2	Średnia skuteczność - mechanizm kontroli z potencjałem do poprawy.
1	Niska skuteczność – mechanizm kontroli z dużym potencjałem do poprawy.

Mechanizmy kontrolne powinny stanowić reakcję na ryzyko, jak również służyć do lepszego wdrożenia innych sposobów reagowania na ryzyko (np. decyzja o ubezpieczeniu się od ryzyka powinna być poprzedzona weryfikacją uzasadnienia takiej decyzji). Poniżej przedstawiono przykłady mechanizmów kontroli.

- 1) *Autoryzacje*, czyli zatwierdzanie określonych operacji. W myśl tzw. zasady „dwóch par oczu”, polegającej na tym, że jeden pracownik odpowiada za przeprowadzenie danej operacji, włączając w to jej prawidłowość, a drugi – z reguły jego przełożony – dokonuje jej zatwierdzenia.
- 2) *Listy sprawdzające*, czyli zestawienia pytań pozwalających na określenie zakresu weryfikacji oraz osoby jej dokonującej.
- 3) *Ograniczenia dostępu*, czyli wszystkie instrumenty i narzędzia limitujące dostęp do pomieszczeń, pracowników lub informacji.
- 4) *Kontrole fizyczne*, odnoszą się do zasobów i ich ochrony przed utratą wartości oraz całkowitą stratą. Sposobem kontroli fizycznej jest np. inwentaryzacja.
- 5) *Polityki*, czyli ogólne deklaracje co do sposobów realizacji celów, i procedury, czyli szczegółowe postępowania w celu realizacji tych celów.
- 6) *Inspekcje*, czyli wyspecjalizowane działania sprawdzające zgodność i osiągnięcie celów. Typowym przykładem inspekcji są działania kontrolne prowadzone przez Biuro Kontroli Wewnętrznej.
- 7) *Podział obowiązków*, wynika z zasady niełączenia niewręczalnych funkcji.

Po właściwej identyfikacji mechanizmów kontroli należy ocenić ich skuteczność w minimalizowaniu ryzyka. Skuteczność mechanizmu kontroli można zmierzyć

poprzez odpowiedź na pytanie, o ile zmniejszy się ryzyko nieodłączne (bez mechanizmów kontroli) dzięki zastosowaniu tych mechanizmów.

UWAGA

Dokonując oceny poziomu ryzyka, jak również oceny skuteczności stosowanych mechanizmów kontroli, należy w głównej mierze polegać na wskazaniu właściwego poziomu poprzez wybór wartości liczbowej wg przyjętej skali. Opis dla danej wartości jest pomocniczy i nie w każdym przypadku będzie w pełni adekwatny.

4.2.4. Współczynniki ryzyka.

Bazowym wzorem określającym wartość ryzyka jest współczynnik ryzyka wyliczany według poniższych wzorów:

$$WRN = [P \times (S_f + S_r + S_z)]$$

Gdzie:

WRN - Współczynnik ryzyka nieodłącznego

P - Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

S_f - Skutek-finance

S_r - Skutek-reputacja

S_z - Skutek-realizacja zadań

$$WRS = [P \times (S_f + S_r + S_z)] / (SK + 1)$$

Gdzie:

WRS - Współczynnik ryzyka szcztątkowego

P - Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

S_f - Skutek-finance

S_r - Skutek-reputacja

S_z - Skutek-realizacja zadań

SK - Suma skuteczności środków kontroli

Przez ryzyko nieodłączne rozumie się ryzyko występujące w sytuacji braku działań w kierunku wpłynięcia na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub na jego skutki.

Ryzyko szcztątkowe pozostaje po podjęciu działań w kierunku zmniejszenia jego prawdopodobieństwa lub skutków.

W ramach systemu kontroli zarządczej w GDDKiA wykorzystywany będzie zarazem wskaźnik WRN, jak i WRS. Porównywanie wartości wskaźników pozwoli na ocenę skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do ryzyka, jak również śledzenie i poprawę istniejących lub wdrażanie nowych rozwiązań wpływających na obniżenie poziomu ryzyka.

Zgodnie z przyjętą metodologią wyniki identyfikacji, oceny i analizy ryzyka przeprowadzane w GDDKiA zbierane są przez osobę na stanowisku głównego

specjalisty ds. wspomagania systemu zarządzania ryzykiem w Biurze Audytu Wewnętrznego, a następnie przedstawione w postaci rejestru ryzyk, który przekazywany jest do weryfikacji Zespołu ds. Kontroli Zarządczej oraz Kierownictwa GDDKiA.

4.3. Postanowienia końcowe

4.3.1. Efektywność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie dokonywanej przez Biuro Audytu Wewnętrznego – Audytorów Wewnętrznych.

Celem oceny jest:

- 1) identyfikacja nowych ryzyk dotychczas nie ujętych w rejestrze ryzyka;
- 2) określenie skuteczności stosowanych mechanizmów kontroli;
- 3) monitorowanie skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do ryzyk, których wartości zostały przekroczone.

5. Załączniki

1. WZÓR Arkusza oceny ryzyka – identyfikacja i ocena ryzyka
2. WZÓR Arkusza oceny ryzyka – analiza ryzyka
3. WZÓR Zbiorczego rejestru ryzyka w GDDKiA
4. WZÓR częściowego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej

[illegible]

Załącznik nr 2 do Zasad systemu kontroli zarządczej w GDDKiA

„WZÓR”

Arkusz oceny ryzyka – analiza ryzyka

Nr	Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo	Skutek - finansowy	Skutek - reputacyjny	Skutek - realizacja zadań	Współczynnik ryzyka nieodłącznego	Współczynnik ryzyka szacunkowego	Ryzyko nieakceptowane [TAK/NIE]	Postępowanie z ryzykiem					
									Opis działania	Korzyści/Wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Osoba odpowiedzialna	Termin realizacji	Szacowany koszt	
1														
2														
3														
...														

zbiory rezerwyka GDKA

[illegible]

„WZÓR”

Oświadczenie cząstkowe o stanie kontroli zarządczej za rok

Dział I

Pan/Pani
Dyrektor/Kierownik samodzielnego
stanowiska*.....

W zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, iż posiadam wystarczającą pewność/wystarczającą pewność z zastrzeżeniami*, że w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej:

- 1) realizowane zadania i podejmowane działania były prowadzone zgodnie z przepisami prawa oraz zasadami (procedurami wewnętrznymi) przyjętymi w jednostce;
- 2) sprawozdania i informacje sporządzane przez komórkę organizacyjną, zarówno na potrzeby innych komórek organizacyjnych, jak i przedstawiane na zewnątrz były prawdziwe, rzetelne i zgodne ze stanem faktycznym;
- 3) zasoby przydzielone do realizacji zadań komórki organizacyjnej zostały wykorzystane wyłącznie do realizacji zadań komórki oraz w sposób oszczędny, gospodarny i efektywny;
- 4) zasady kontroli zarządczej w zakresie zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną są przestrzegane, w szczególności:
 - a) zapewniony jest skuteczny nadzór i kontrola nad realizacją zadań komórki,
 - b) identyfikacja i analiza występujących ryzyk w celu zwiększenia prawdopodobieństwa terminowej i skutecznej realizacji zadań była i jest prowadzona na bieżąco, zastosowałem/zastosowałam* odpowiednie działania korygujące,
 - c) zapewniona została ciągłość realizacji zadań (w okresie mojej nieobecności),
 - d) podział obowiązków oraz sposób przydzielania zadań poszczególnym pracownikom jest adekwatny dla zapewnienia skutecznej i terminowej realizacji zadań,
 - e) wszyscy pracownicy komórki posiadają aktualne opisy stanowisk pracy, odzwierciedlające faktycznie realizowane przez nich czynności,
 - f) zapewniony jest wystarczająco skuteczny i sprawny system przepływu informacji w komórce organizacyjnej i w jednostce, w zakresie spraw, realizowanych przez komórkę organizacyjną.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

*Niepotrzebne skreślić

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z⁴:

- ☐ monitoringu realizacji celów i zadań,
- ☐ samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- ☐ audytu wewnętrznego,

4 Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.

- ☐ kontroli wewnętrznych,
☐ kontroli zewnętrznych,
☐ innych źródeł informacji

Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

.....
(miejscowość, data)

.....
(podpis i pieczęć)

Dział II⁵

II.1 Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

- 1) Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- 2) Skuteczność i efektywność działania
- 3) Wiarygodność sprawozdań
- 4) Ochrona zasobów
- 5) Przestrzegane i promowanie zasad etycznego postępowania
- 6) Efektywność i skuteczność przepływu informacji
- 7) Zarządzanie ryzykiem

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

II.2 Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

- 1) Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- 2) Skuteczność i efektywność działania
- 3) Wiarygodność sprawozdań
- 4) Ochrona zasobów
- 5) Przestrzegane i promowanie zasad etycznego postępowania
- 6) Efektywność i skuteczność przepływu informacji
- 7) Zarządzanie ryzykiem

Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń, wraz z podaniem, elementu, którego dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem. Należy również podać terminu ich realizacji.

⁵ Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia złożono zastrzeżenia funkcjonowania kontroli zarządczej.

Dział III⁶

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

III.1 Działania, które zostały zaplanowane na rok, którego dotyczy oświadczenie:

- 1) Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- 2) Skuteczność i efektywność działania
- 3) Wiarygodność sprawozdań
- 4) Ochrona zasobów
- 5) Przestrzegane i promowanie zasad etycznego postępowania
- 6) Efektywność i skuteczność przepływu informacji
- 7) Zarządzanie ryzykiem

Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, wraz z podaniem, elementu, którego dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem. W przypadku zaniechania działań należy podać przyczynę ich niepodjęcia.

III.2. Pozostałe działania:

- 1) Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
- 2) Skuteczność i efektywność działania
- 3) Wiarygodność sprawozdań
- 4) Ochrona zasobów
- 5) Przestrzegane i promowanie zasad etycznego postępowania
- 6) Efektywność i skuteczność przepływu informacji
- 7) Zarządzanie ryzykiem

Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte, wraz z podaniem, elementu, którego dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

.....
(miejscowość, data)

.....
(podpis i pieczęć)

⁶ Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były zgłoszone zastrzeżenia funkcjonowania kontroli zarządczej lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.