

Toruń, dnia 23 kwietnia 2026 roku

AW.170.1.2026

Zatwierdzam:  
  
.....  
Marszałek Województwa

**ANALIZA  
WYNIKÓW KWESTIONARIUSZY SAMOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU  
ZA 2025 ROK**

## SPIS TREŚCI

### ROZDZIAŁ I

WPROWADZENIE .....	3
--------------------	---

### ROZDZIAŁ II

SAMOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU ZA 2025 ROK .....	4
---	---

1. WYNIKI KWESTIONARIUSZA SAMOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU ZA 2025 ROK .....	4
1.1. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE .....	4
1.2. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM .....	7
1.3. MECHANIZMY KONTROLI .....	9
1.4. INFORMACJA I KOMUNIKACJA .....	12
1.5. MONITOROWANIE I OCENA .....	15

### ROZDZIAŁ III

PODSUMOWANIE .....	17
--------------------	----

## ROZDZIAŁ I

### WPROWADZENIE

Podstawę prawną zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. Zgodnie z art. 68 ust. 1 tej ustawy, kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych obejmuje ogół działań podejmowanych w celu zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej ogłoszonymi przez Ministra Finansów w Komunikacie Nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 roku, wydanym na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy o finansach publicznych, kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych powinna funkcjonować na dwóch poziomach. Podstawowym poziomem funkcjonowania kontroli zarządczej jest jednostka sektora finansów publicznych (I poziom kontroli zarządczej), za której funkcjonowanie odpowiada kierownik jednostki. W ramach administracji samorządowej kontrola zarządcza funkcjonuje również na poziomie jednostki samorządu terytorialnego (II poziom kontroli zarządczej). Marszałek Województwa, jako kierownik Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, odpowiada za system kontroli zarządczej w Urzędzie (I poziom kontroli zarządczej), natomiast jako przewodniczący zarządu województwa kujawsko-pomorskiego odpowiada za system kontroli zarządczej na poziomie województwa (II poziom kontroli zarządczej).

Marszałek Województwa w celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w UM WK-P, wydał Zarządzenie Nr 101/2023 z dnia 29 grudnia 2023 roku.<sup>1</sup> W myśl § 1 niniejszego zarządzenia kontrolę zarządczą w UM WK-P stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji wyznaczonych celów i realizacji zadań, służących spełnieniu misji UM WK-P zawartej w Polityce Jakości UM WK-P. Zgodnie z treścią § 11 wskazanego zarządzenia Marszałek Województwa uzyskuje informacje na temat funkcjonowania kontroli zarządczej, m.in. poprzez:

- monitoring osiągnięcia celów i realizacji zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- sprawozdań, raportów finansowych, audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznych i zewnętrznych, audytów certyfikowanych systemów zarządzania.

Samoocena kontroli zarządczej za 2025 rok w UM WK-P przeprowadzona została w kontekście ustanowionej przez Marszałka Województwa<sup>2</sup> regulacji.

Wypełniając dyspozycję wynikającą z ww. regulacji, kadra zarządzająca UM WK-P przekazała kwestionariusze samooceny kontroli zarządczej za 2025 rok.

---

<sup>1</sup> w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu.

<sup>2</sup> Zarządzenie Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego Nr 101/2023 z dnia 29 grudnia 2023 roku w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu.

## ROZDZIAŁ II

### SAMOOCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU ZA 2025 ROK.

#### 1. WYNIKI KWESTIONARIUSZA SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU ZA 2025 ROK.

Wypełniając dyspozycję wynikającą z § 11 zarządzenia nr 101/2023 z dnia 29 grudnia 2023 roku w UM WK-P przeprowadzono samoocenę kontroli zarządczej w sposób udokumentowany przy pomocy kwestionariuszy samooceny kontroli zarządczej i dokonano ich analizy. Podmiotowy zakres samooceny dotyczył działalności wszystkich komórek organizacyjnych UM WK-P. W procesie samooceny brali udział dyrektorzy departamentów<sup>3</sup>, ich zastępcy, a także naczelnicy wydziałów.

Kwestionariusze samooceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok złożyło 74 respondentów, w tym:

- dwudziestu jeden dyrektorów departamentów UM WK-P<sup>4</sup>;
- dwudziestu dwóch zastępców dyrektorów departamentów UM WK-P<sup>5</sup>;
- trzydziestu dwóch naczelników departamentów UM WK-P.<sup>6</sup>

Zakres samooceny kontroli zarządczej dotyczył środowiska wewnętrznego, celów i zarządzania ryzykiem, mechanizmów kontroli, informacji i komunikacji, monitorowania i oceny. Kryteria oceny poszczególnych elementów kontroli zarządczej wynikały ze standardów dla sektora finansów publicznych ogłoszonych przez Ministra Finansów, Komunikatem Nr 23.<sup>7</sup>

##### 1.1. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych właściwe środowisko wewnętrzne w sposób zasadniczy wpływa na jakość kontroli zarządczej. *Kwestionariusz samooceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 11 pytań w obszarze *standardu środowiska wewnętrznego*. Pytania dotyczyły przestrzegania

<sup>3</sup> w tym zarządzający komórkami organizacyjnymi UM WK-P niewchodzącymi w skład departamentów.

<sup>4</sup> Kancelaria Sejmiku, Departament Finansów, Departament Obsługi Zarządu, Spraw Pracowniczych i Kontroli, Departament Organizacyjny, Departament Cyfryzacji, Departament Edukacji, Departament Infrastruktury Drogowej, Departament Koordynacji Projektów Unijnych i Inwestycji, Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Departament Planowania Rozwoju i Współpracy Regionalnej, Departament Promocji, Departament Rozwoju Gospodarczego, Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich, Departament Sportu i Turystyki, Departament Środowiska, Departament Transportu, Departament Współpracy Zagranicznej, Departament Zdrowia, Departament Bezpieczeństwa i Budowania Odporności Społecznej, Wydział Certyfikacji Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza, Biuro Radców Prawnych.

<sup>5</sup> Gabinet Marszałka (1), Departament Finansów (1), Departament Organizacyjny (1), Departament Edukacji (2), Departament Infrastruktury Drogowej (2), Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego (1), Departament Planowania Rozwoju i Współpracy Regionalnej (1), Departament Rolnictwa i Geodezji (2), Departament Rozwoju Gospodarczego (1), Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich (1), Departament Sportu i Turystyki (1), Departament Środowiska (2), Departament Wdrażania Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza (3), Departament Zarządzania Funduszami Europejskimi dla Kujaw i Pomorza (1), Departament Zdrowia (1), Departament Bezpieczeństwa i Budowania Odporności Społecznej (1).

<sup>6</sup> Departament Finansów (2), Departament Obsługi Zarządu, Spraw Pracowniczych i Kontroli (2), Departament Organizacyjny (1), Departament Infrastruktury Drogowej (1), Departament Koordynacji Projektów Unijnych i Inwestycji (3), Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego (1), Departament Promocji (2), Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich (1), Departament Sportu i Turystyki (1), Departament Spraw Społecznych (2), Departament Wdrażania Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza (8), Departament Współpracy Zagranicznej (2), Departament Zamówień Publicznych i Nadzoru Właścicielskiego (3), Departament Zarządzania Funduszami Europejskimi dla Kujaw i Pomorza (2), Departament Zdrowia (1), Wydział Audytu Wewnętrznego (1).

<sup>7</sup> Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

wartości etycznych, kompetencji zawodowych, struktury organizacyjnej oraz delegowania uprawnień i zadań do realizacji.<sup>8</sup> Zestawienie wyników oceny środowiska wewnętrznego przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 1.

**Wykres Nr 1. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu środowiska wewnętrznego.**



Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że w niniejszym obszarze udzielono 97,8% ocen pozytywnych, 1,9% ocen negatywnych oraz 0,2% ocen nie dotyczy. **Szczegółowa analiza wyników kwestionariuszy samooceny poszczególnych elementów standardu środowiska wewnętrznego wskazuje, że w zakresie:**

- **przestrzegania wartości etycznych** pracownicy UM WK-P są świadomi wartości etycznych przyjętych w Urzędzie, które przestrzegają przy wykonywaniu powierzonych im zadań. Pracownicy co do zasady zostali zapoznani z funkcjonującym UM WK-P Kodeksem Etyki.<sup>9</sup> Dodatkowo można przyjąć, że w okresowej ocenie pracowników uwzględnia się kryterium dotyczące przestrzegania zasad współżycia społecznego określonych w Kodeksie etyki.<sup>10</sup> W ocenie respondentów komórki organizacyjne UM

<sup>8</sup> Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Środowisko wewnętrzne”:

- 1) Czy pracownicy komórki są świadomi wartości etycznych przyjętych w Urzędzie i przestrzegają ich przy wykonywaniu powierzonych zadań?
- 2) Czy w komórce organizacyjnej są dowody potwierdzające zapoznanie się pracowników z Kodeksem etyki?
- 3) Czy w ocenie pracowników uwzględnia się kryterium dotyczące przestrzegania zasad współżycia społecznego określonych w Kodeksie etyki?
- 4) Czy pracownicy komórki są odpowiednio przygotowani do realizacji powierzonych zadań, tj. posiadają odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie?
- 5) Czy pracownicy komórki uczestniczą w szkoleniach podwyższających kompetencje i umiejętności?
- 6) Czy w procesie kierowania na szkolenia uwzględniane są preferencje pracowników związane z realizowanymi na danym stanowisku zadaniami?
- 7) Czy kadra zarządzająca uczestniczy w szkoleniach podnoszących kwalifikacje?
- 8) Czy struktura komórki jest dostosowana do realizowanych celów i zadań?
- 9) Czy komórka posiada aktualny regulamin organizacyjny wewnętrzny określający zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zakres podległości pracowników jednostki?
- 10) Czy pracownicy komórki posiadają, określony w formie pisemnej, aktualny zakres zadań, obowiązków i odpowiedzialności?
- 11) Czy przyjęcie delegowanych uprawnień jest potwierdzone podpisem?

<sup>9</sup> pyt. 1: 100% ocen pozytywnych i pyt. 2: 98,7% ocen pozytywnych.

<sup>10</sup> pyt. 3: 97,3% ocen pozytywnych.

WK-P posiadają aktualne dokumenty określające strukturę organizacyjną oraz zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności<sup>11</sup>;

- **kompetencji zawodowych** pracownicy UM WK-P zasadniczo posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania.<sup>12</sup> W odniesieniu do zagadnień dotyczących zapewnienia rozwoju kompetencji zawodowych pracowników UM WK-P z ocen większości respondentów wynika, że pracownicy uczestniczą w szkoleniach podwyższających ich kompetencje i umiejętności, a w procesie kierowania na szkolenia uwzględniane są ich preferencje związane z realizowanymi na danym stanowisku zadaniami.<sup>13</sup> Jednocześnie z ocen niewielkiej liczby respondentów wynika, że kadra zarządzająca nie zawsze uczestniczy w szkoleniach podwyższających jej kwalifikacje<sup>14</sup>;

- **struktury organizacyjnej** zadania, uprawnienia i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych UM WK-P oraz podległość pracowników zasadniczo określono w formie pisemnej.<sup>15</sup> Nieznaczną liczbą ocen respondentów wskazuje na niedostosowanie struktury komórki organizacyjnej UM WK-P do realizowanych celów i zadań<sup>16</sup>;

- **delegowania uprawnień** pracownicy UM WK-P posiadają, określony w formie pisemnej, aktualny zakres zadań, obowiązków i odpowiedzialności,<sup>17</sup> a przyjęcie delegowanych uprawnień, nie zawsze, jest potwierdzone podpisem.<sup>18</sup>

Zestawienie porównawcze wyników oceny środowiska wewnętrznego przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 1.

**Tabela Nr 1. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu środowiska wewnętrznego.**

Pytania	Dyrektorzy			Z-cy Dyrektorów			Naczelnicy			RAZEM		
	kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi		
	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd
pyt. 1	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 2	100%	0%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%	99%	1%	0%
pyt. 3	100%	0%	0%	100%	0%	0%	94%	3%	3%	97%	1%	1%
pyt. 4	95%	5%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%	97%	3%	0%
pyt. 5	100%	0%	0%	95%	5%	0%	97%	3%	0%	97%	3%	0%
pyt. 6	100%	0%	0%	95%	0%	5%	97%	3%	0%	97%	1%	1%
pyt. 7	95%	5%	0%	91%	9%	0%	97%	3%	0%	95%	5%	0%
pyt. 8	95%	5%	0%	95%	5%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%
pyt. 9	95%	5%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	99%	1%	0%
pyt. 10	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 11	95%	5%	0%	95%	5%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%
<b>Udział%</b>	<b>97,9%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0%</b>	<b>97,5%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>98,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,3%</b>	<b>97,8%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,2%</b>

<sup>11</sup> pyt. 9: 98,8% ocen pozytywnych.

<sup>12</sup> pyt. 4: 97,3% ocen pozytywnych.

<sup>13</sup> pyt. 5 i 6: 97,3% ocen pozytywnych.

<sup>14</sup> pyt. 7: 94,7% ocen pozytywnych.

<sup>15</sup> pyt. 9: 98,7% ocen pozytywnych.

<sup>16</sup> pyt. 8: 97,4% ocen pozytywnych.

<sup>17</sup> pyt. 10: 100% ocen pozytywnych.

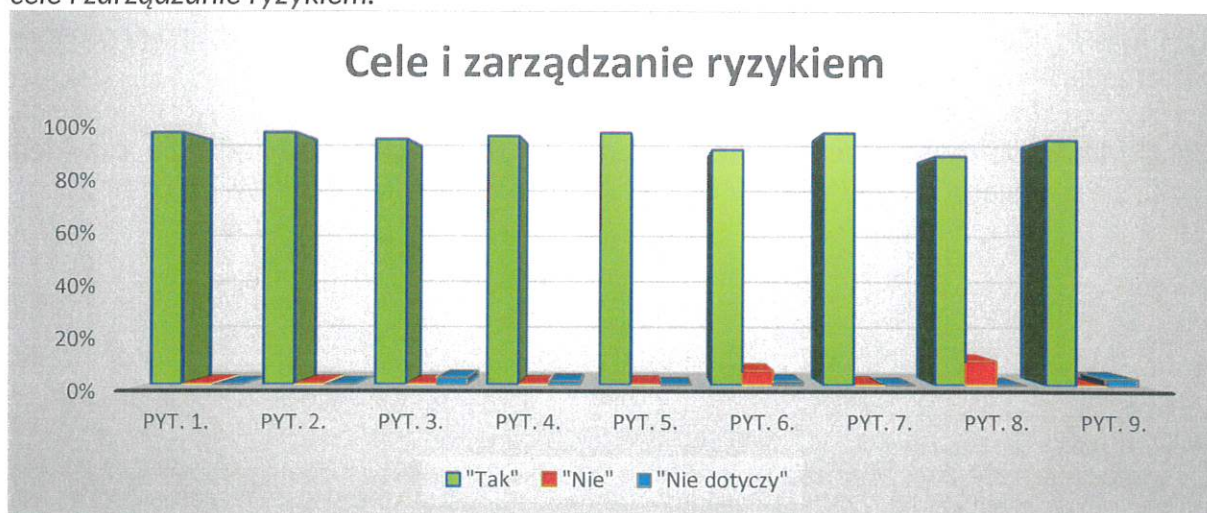
<sup>18</sup> pyt. 11: 97,3% ocen pozytywnych.

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że zarządzający komórkami UM WK-P, co do zasady, pozytywnie oceniają środowisko wewnętrzne ukształtowane w Urzędzie. W niniejszym obszarze odnotować należy, że w ocenie 4 respondentów (1 dyrektora, 2 z-ców dyrektora i 1 naczelnika) kadra zarządzająca nie uczestniczy w szkoleniach podnoszących kwalifikacje.<sup>19</sup> W kontekście oceny przygotowania pracowników do realizacji powierzonych zadań oraz podnoszenia ich kompetencji zawodowych, można również zauważyć, wystąpienie pojedynczych ocen negatywnych.<sup>20</sup>

## 1.2. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych jasne określenie misji może sprzyjać ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany. *Kwestionariusz samooceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 9 pytań w obszarze standardu cele i zarządzanie ryzykiem. Pytania dotyczyły określenia misji, celów i zadań do realizacji oraz ich monitorowania, a także zarządzania ryzykiem.<sup>21</sup> Zestawienie wyników oceny standardu cele i zarządzanie ryzykiem przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 2.

**Wykres Nr 2. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu cele i zarządzanie ryzykiem.**



<sup>19</sup> pyt. 7: oceny negatywne 5% dyrektorów, 10% z-ców dyrektora i 3% naczelników.

<sup>20</sup> pyt. 4: oceny negatywne 5% dyrektorów (1 dyrektor) i 3% naczelników (1 naczelnik); pyt. 5: oceny negatywne 5% z-ców dyrektorów (1 z-ca dyrektora) i 3% naczelników (1 naczelnik);

<sup>21</sup> **Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Cele i zarządzanie ryzykiem”:**

- 1) Czy wszyscy pracownicy komórki zapoznali się z Polityką jakości w której została zawarta misja Urzędu Marszałkowskiego?
- 2) Czy cele i zadania komórki zostały określone w rocznej perspektywie?
- 3) Czy w komórce istnieje system monitorowania realizacji celów i zadań?
- 4) Czy dla poszczególnych celów i zadań zostali określeni pracownicy odpowiedzialni za ich realizację oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji?
- 5) Czy w komórce dokonywana jest identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i zadań?
- 6) Czy w komórce dokonywana jest identyfikacja ryzyka w zakresie bezpieczeństwa informacji?
- 7) Czy zidentyfikowane ryzyka są poddawane analizie?
- 8) Czy proces związany z identyfikacją i analizą ryzyka jest dokumentowany?
- 9) Czy w przypadku istotnych zidentyfikowanych zagrożeń w komórce podejmuje się działania celem zmniejszenia danego ryzyka?

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że w niniejszym obszarze udzielono **97,5% ocen pozytywnych**, 1,6% ocen negatywnych oraz 0,9% ocen nie dotyczy. **Szczegółowa analiza wyników kwestionariuszy samooceny poszczególnych elementów standardu cele i zarządzanie ryzykiem wskazuje, że:**

- **misja** UM WK-P została określona w Polityce Jakości. Wszyscy pracownicy UM WK-P zapoznali się z niniejszym dokumentem<sup>22</sup>;
- **określanie celów i zadań oraz ich monitorowanie** w UM WK-P realizowane jest na podstawie Procedury Zarządzanie ryzykiem.<sup>23</sup> W ocenie wszystkich respondentów w UM WK-P cele i zadania komórki zostały określone w rocznej perspektywie.<sup>24</sup> Ponadto co do zasady cele i zadania komórki objęte są systemem monitorowania przez wyznaczonych pracowników odpowiedzialnych za ich realizację<sup>25</sup>;
- **identyfikacja i analiza ryzyka** w UM WK-P realizowana jest na podstawie Procedury Zarządzanie ryzykiem. W ocenie wszystkich respondentów w komórkach organizacyjnych UM WK-P dokonywana jest identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.<sup>26</sup> Zdaniem wszystkich respondentów zidentyfikowane ryzyka są poddawane analizie<sup>27</sup>, a w ocenie większości respondentów w przypadku istotnych zidentyfikowanych zagrożeń podejmuje się działania celem zmniejszenia danego ryzyka.<sup>28</sup> Proces związany z identyfikacją i analizą ryzyka jest dokumentowany. Jednakże z udzielonych odpowiedzi respondentów wynika, że nie wszystkie komórki organizacyjne UM WK-P dokonują dokumentowania niniejszego procesu.<sup>29</sup> Z ocen respondentów wynika również, że nie we wszystkich komórkach organizacyjnych UM WK-P dokonywana jest identyfikacja ryzyka w zakresie bezpieczeństwa informacji.<sup>30</sup>

Zestawienie porównawcze wyników oceny standardu cele i zarządzanie ryzykiem przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 2.

---

<sup>22</sup> pyt. 1: 100% ocen pozytywnych.

<sup>23</sup> Zarządzeniem nr 87/2022 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 4 października 2022 roku zmienionym zarządzeniami: Nr 7/2024 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 8 lutego 2024 roku oraz Nr 93/2025 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 6 października 2025 roku w sprawie zatwierdzenia w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015-10 i kontroli zarządczej została zatwierdzona dokumentacja SZJ i kontroli zarządczej, na którą składa się m.in. procedura *Zarządzanie ryzykiem*. Procedura zarządzania ryzykiem określa zasady obowiązujące w UM WK-P, w zakresie:

- określania celów strategicznych i celów operacyjnych,
- identyfikacji obszarów podatnych na ryzyko,
- dokonywania oceny ryzyka poprzez szacowanie zagrożeń, podatności i następstw wystąpienia niepożądanych zdarzeń, w tym sytuacji niezgodnych z obowiązującymi przepisami prawa,
- postępowanie z ryzykiem w celu wyboru i wdrożenia środków modyfikujących ryzyko,
- dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem.

<sup>24</sup> pyt. 2: 100% ocen pozytywnych.

<sup>25</sup> pyt. 3: 97,3%; pyt. 4: 98,7% ocen pozytywnych.

<sup>26</sup> pyt. 5: 100% ocen pozytywnych.

<sup>27</sup> pyt. 7: 100% ocen pozytywnych.

<sup>28</sup> pyt. 9: 97,3% ocen pozytywnych.

<sup>29</sup> pyt. 8: 90,8% ocen pozytywnych.

<sup>30</sup> pyt. 6: 93,3% ocen pozytywnych.

**Tabela Nr 2. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu cele i zarządzanie ryzykiem.**

Pytania	Dyrektorzy			Z-cy Dyrektorów			Naczelnicy			RAZEM		
	kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi		
	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd	Tak	Nie	Nd
pyt. 1	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 2	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 3	100%	0%	0%	100%	0%	0%	94%	0%	6%	97%	0%	3%
pyt. 4	100%	0%	0%	100%	0%	0%	97%	0%	3%	99%	0%	1%
pyt. 5	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 6	95%	5%	0%	95%	5%	0%	91%	6%	3%	93%	5%	1%
pyt. 7	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 8	91%	9%	0%	100%	0%	0%	84%	16%	0%	91%	9%	0%
pyt. 9	100%	0%	0%	95%	0%	5%	97%	0%	3%	97%	0%	3%
<b>Udział%</b>	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0%</b>	<b>99,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>95,8%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,7%</b>	<b>97,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,9%</b>

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że zarządzający komórkami UM WK-P zapewnili, co do zasady, działania w obszarze standardu cele i zarządzanie ryzykiem w Urzędzie. W ocenie wszystkich respondentów dokonywana jest identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i zadań. Niemniej jednak w ocenie 7 respondentów (2 dyrektorów i 5 naczelników) proces związany z identyfikacją i analizą ryzyka nie jest dokumentowany<sup>31</sup>, co wskazuje na ograniczone wypełnianie delegacji zawartej w Procedurze Zarządzanie ryzykiem, zgodnie z którą cyt. „Arkusze analizy i przeglądu ryzyka przechowywane są przez: dyrektorów departamentów, wydziałów na prawach departamentów, Pełnomocnika ds. SZJ i/tub Administratora zgodnie z obowiązującymi przepisami określającymi zasady przechowywania i archiwizacji akt.” Należy również zaznaczyć, że w ocenie 4 respondentów (1 dyrektor, 1 z-ca dyrektora i 2 naczelników) nie jest dokonywana identyfikacja ryzyka w zakresie bezpieczeństwa informacji we własnej komórce.<sup>32</sup> Z wyjaśnień respondentów wynika, że nad bezpieczeństwem informacji nadzór prowadzi Wydział Informatyzacji Urzędu oraz iż powyższe działa na podstawie Zarządzenia Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego nr 68/2021 z dnia 1 października 2021 roku w sprawie wdrożenia dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, zmienionego Zarządzeniem nr 32/2024 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 9 lipca 2024 roku.

### 1.3. MECHANIZMY KONTROLI.

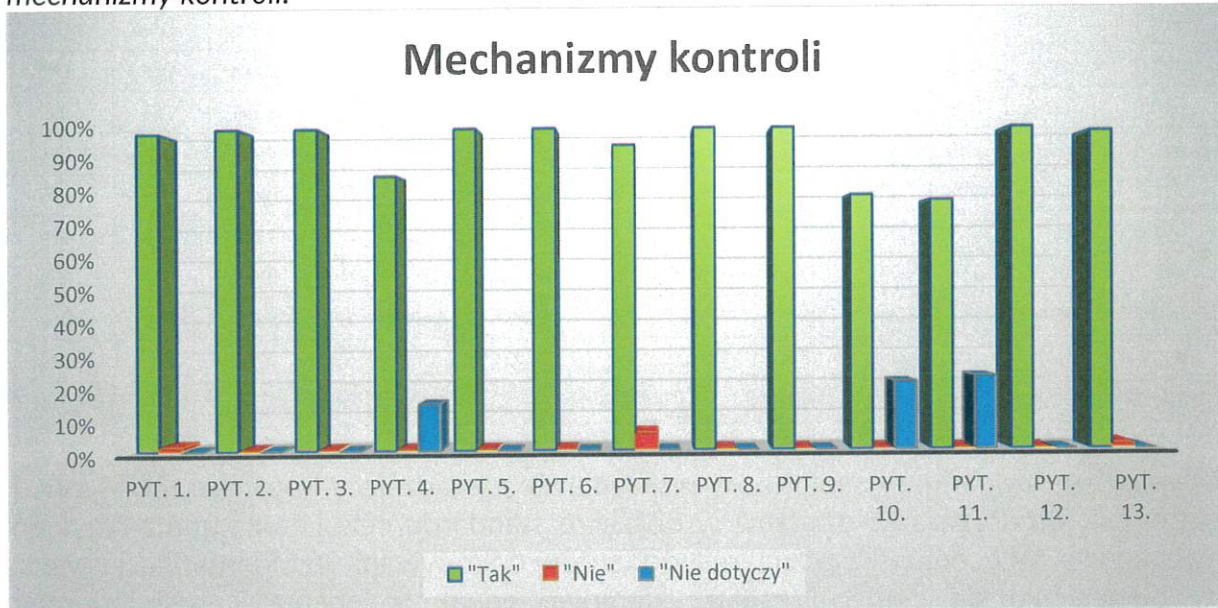
Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych mechanizmy kontroli powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszty wdrożenia i stosowania mechanizmów kontroli nie powinny być wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści. Określone w standardach mechanizmy kontroli nie tworzą więc zamkniętego katalogu, ponieważ system kontroli zarządczej powinien być elastyczny i dostosowany do specyficznych potrzeb jst. *Kwestionariusz samooceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 13 pytań w obszarze

<sup>31</sup> pyt. 8: oceny negatywne 9% dyrektorów i 16% naczelników.

<sup>32</sup> pyt. 6: oceny negatywne 5% dyrektorów, 5% ich zastępców i 6% naczelników.

standardu mechanizmy kontroli. Pytania dotyczyły dokumentowania systemu kontroli zarządczej oraz nadzoru, ciągłości działalności i ochrony zasobów.<sup>33</sup> Zestawienie wyników oceny mechanizmów kontroli przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 3.

**Wykres Nr 3. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu mechanizmy kontroli.**



Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że w niniejszym obszarze udzielono **94,9% ocen pozytywnych**, 0,6% ocen negatywnych oraz 4,5% ocen nie dotyczy. **Szczegółowa analiza wyników kwestionariuszy samooceny poszczególnych elementów standardu mechanizmy kontroli wskazuje, że:**

- **dokumentowanie systemu kontroli zarządczej** w UM WK-P, tj. procedur wewnętrznych, instrukcji, wytycznych, realizowane jest, co do zasady, w sposób zapewniający dostęp dla wszystkich osób.<sup>34</sup> Ponadto w ocenie respondentów niniejsze dokumenty są aktualne i skutecznie ograniczają prawdopodobieństwo wystąpienia

<sup>33</sup> Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Mechanizmy kontroli”:

- 1) Czy opracowane na potrzeby funkcjonowania komórki: procedury, instrukcje, itp., stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej, są dostępne dla wszystkich osób?
- 2) Czy procedury, instrukcje z obszaru działania komórki organizacyjnej są aktualne i skutecznie ograniczają prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń (ryzyka)?
- 3) Czy wdrożone w Urzędzie procedury, instrukcje, itp. zostały zakomunikowane pracownikom komórki w sposób umożliwiający im zapoznanie się z treścią?
- 4) Czy operacje finansowe w Urzędzie/komórce są rzetelnie i w pełni udokumentowane?
- 5) Czy kadra zarządzająca komórki prowadzi nadzór nad realizacją zadań przez pracowników?
- 6) Czy w komórce istnieją mechanizmy (np. system zastępstw) służące zapewnieniu ciągłości realizacji zadań?
- 7) Czy system zastępstw określony został w sposób formalny i ma odzwierciedlenie w opisach stanowisk, zakresach czynności, innych dokumentach?
- 8) Czy zasoby komórki są chronione przed dostępem osób nieuprawnionych?
- 9) Czy zakres uprawnień pracowników komórki jest adekwatny do pełnionych obowiązków na danym stanowisku pracy?
- 10) Czy w komórce zapewniony jest podział kluczowych obowiązków dot. operacji finansowych pomiędzy różne osoby?
- 11) Czy zapewniona jest w Urzędzie/komórce weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji?
- 12) Czy są w komórce przestrzegane procedury służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?
- 13) Czy w komórce zapewniono pracownikom bezpieczeństwo i higienę pracy w zakresie wynikającym z art. 212 Kodeksu Pracy?

<sup>34</sup> pyt. 1: 98,7% ocen pozytywnych.

niekorzystnych zdarzeń (ryzyka) oraz zostały zakomunikowane pracownikom komórek organizacyjnych UM WK-P w sposób umożliwiający im zapoznanie się z ich treścią<sup>35</sup>;

- **nadzór** na realizacją zadań w UM WK-P sprawowany jest w sposób zapewniający ich oszczędne, efektywne i skuteczne wykonanie. Wszyscy respondenci jednomyślnie potwierdzili, że kadra zarządzająca komórkami organizacyjnymi sprawuje bieżący nadzór nad realizacją zadań przez pracowników<sup>36</sup>;

- **ciągłość działalności** w UM WK-P zapewniana jest poprzez funkcjonowanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych, takich jak system zastępstw, służący zapewnieniu ciągłości realizacji zadań.<sup>37</sup> W ocenie większości respondentów system zastępstw, co do zasady, został określony w sposób formalny i znajduje odzwierciedlenie w opisach stanowisk pracy, zakresach czynności oraz innych dokumentach wewnętrznych<sup>38</sup>;

- **ochrona zasobów** w UM WK-P jest realizowana w sposób zapewniający dostęp do zasobów wyłącznie osób upoważnionych. W ocenie wszystkich respondentów zasoby komórek organizacyjnych UM WK-P są chronione przed dostępem osób nieuprawnionych<sup>39</sup>;

- **operacje finansowe i gospodarcze** w UM WK-P są rzetelne, dokumentowane i rejestrowane. Wyniki kwestionariuszy wskazują, że w ocenie respondentów biorących udział w niniejszym procesie, operacje finansowe w Urzędzie/komórce są rzetelnie i w pełni udokumentowane<sup>40</sup> oraz zapewniona jest weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji.<sup>41</sup> W ocenie niniejszej grupy respondentów zapewniony jest również podział kluczowych obowiązków dotyczących operacji finansowych pomiędzy różne osoby<sup>42</sup>;

- **bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych** w UM WK-P zapewnione jest m.in. przestrzeganiu procedury służącej zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.<sup>43</sup> Ponadto w ocenie większości respondentów zapewniono pracownikom bezpieczeństwo i higienę pracy w zakresie wynikającym z art. 212 Kodeksu Pracy.<sup>44</sup>

Zestawienie porównawcze wyników oceny standardu mechanizmy kontrolne przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 3.

<sup>35</sup> pyt. 2 i 3: 100% ocen pozytywnych.

<sup>36</sup> pyt. 5: 100% ocen pozytywnych.

<sup>37</sup> pyt. 6: 100% ocen pozytywnych.

<sup>38</sup> pyt. 7: 94,7% ocen pozytywnych.

<sup>39</sup> pyt. 8: 100% ocen pozytywnych.

<sup>40</sup> pyt. 4: 85,3% ocen pozytywnych i 14,7% ocen nie dotyczy.

<sup>41</sup> pyt. 11: 77,3% ocen pozytywnych i 22,7% ocen nie dotyczy.

<sup>42</sup> pyt. 10: 78,9% ocen pozytywnych i 21,1% ocen nie dotyczy.

<sup>43</sup> pyt. 12: 100% ocen pozytywnych.

<sup>44</sup> pyt. 13: 98,7% ocen pozytywnych.

**Tabela Nr 3. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu mechanizmy kontroli.**

Pytania	Dyrektorzy			Z-cy Dyrektorów			Naczelnicy			RAZEM		
	kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi		
	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND
pyt. 1	95%	5%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	99%	1%	0%
pyt. 2	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 3	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 4	86%	0%	14%	95%	0%	5%	78%	0%	22%	85%	0%	15%
pyt. 5	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 6	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 7	95%	5%	0%	91%	9%	0%	97%	3%	0%	95%	5%	0%
pyt. 8	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 9	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 10	86%	0%	14%	87%	0%	13%	69%	0%	31%	79%	0%	21%
pyt. 11	86%	0%	14%	86%	0%	14%	66%	0%	34%	77%	0%	23%
pyt. 12	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 13	100%	0%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%	99%	1%	0%
Udział%	96,0%	0,7%	3,3%	96,9%	0,7%	2,4%	92,8%	0,5%	6,7%	94,9%	0,6%	4,5%

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że zarządzający komórkami UM WK-P zapewnili odpowiednie mechanizmy kontrolne w Urzędzie. W niniejszym obszarze odnotować należy, że w ocenie 4 respondentów (1 dyrektora, 2 z-ców dyrektora i 1 naczelnika) system zastępstw nie został określony w sposób formalny mający odzwierciedlenie w opisach stanowisk, zakresach czynności, innych dokumentach.<sup>45</sup> Jednakże z wyjaśnień respondenta wynika, że zastępstwo podczas nieobecności pracownika wyznacza bezpośredni przełożony, mechanizm zastępstw jest określony ale nie w formalnym dokumencie. Ponadto zgodnie z wyjaśnieniem respondenta mnogość tematyki, którą zajmuje się Departament uniemożliwia przewidzenie i uwzględnienie wszystkich możliwych wariantów systemu zastępstw. Wyłącznie w ocenie jednego dyrektora nie został zapewniony dostęp dla wszystkich osób do dokumentacji systemu kontroli zarządczej.<sup>46</sup> W ocenie jednego naczelnika nie zapewniono pracownikom bezpieczeństwo i higienę pracy w zakresie wynikającym z art. 212 Kodeksu Pracy<sup>47</sup>, który jednocześnie poinformował, o zgłoszeniu tego faktu służbom bhp oraz przełożonym.

#### 1.4. INFORMACJA I KOMUNIKACJA.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych system komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym. Efektywny system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców. *Kwestionariusz samooceny spełnienia wymagań kontroli*

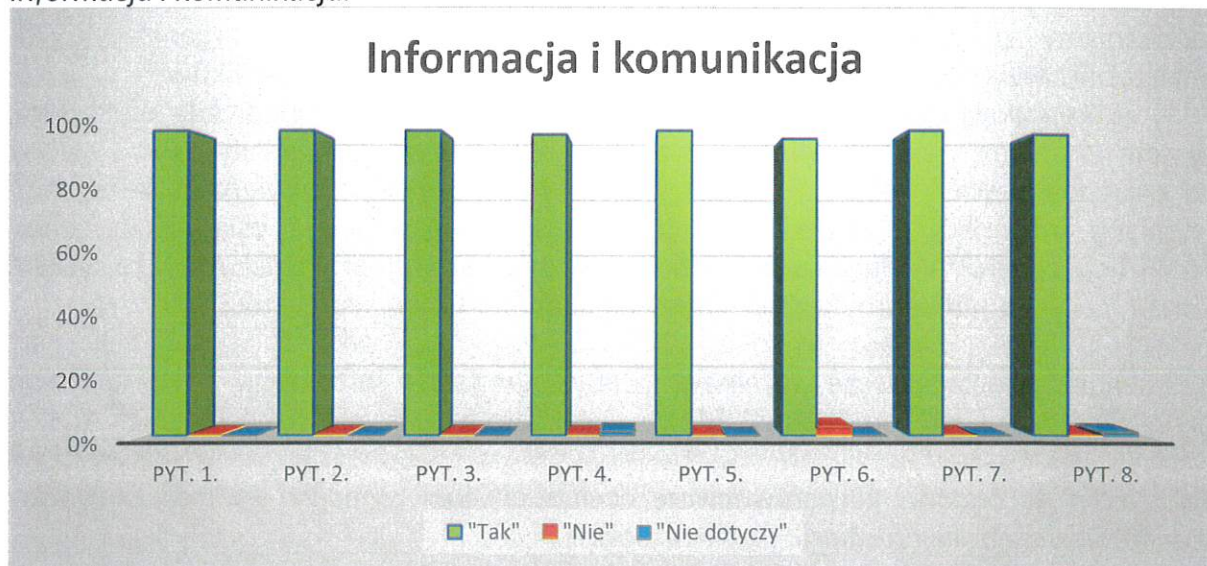
<sup>45</sup> pyt. 7: oceny negatywne: 5% dyrektorów, 9% zastępców dyrektorów, 3% naczelników.

<sup>46</sup> pyt. 1: oceny negatywne 5% dyrektorów.

<sup>47</sup> pyt. 13: oceny negatywne 3% naczelników.

zarządczej za 2025 rok zwierzał 8 pytań w obszarze standardu informacji i komunikacji. Pytania dotyczyły przekazywania bieżącej informacji oraz kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.<sup>48</sup> Zestawienie wyników oceny standardu informacja i komunikacja przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 4.

**Wykres Nr 4. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu informacja i komunikacja.**



Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że w niniejszym obszarze udzielono **99,3% ocen pozytywnych**, 0,3% ocen negatywnych oraz 0,3% ocen nie dotyczy. **Szczegółowa analiza wyników kwestionariuszy samooceny poszczególnych elementów standardu informacja i komunikacja wskazuje, że:**

- bieżąca informacja w UM WK-P zapewniała osobom zarządzającym i pracownikom, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań. W ocenie wszystkich respondentów istniejący w komórce system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji w odpowiedniej formie i odpowiednim czasie.<sup>49</sup> Respondenci jednomyślnie wskazali, że kadra zarządzająca oraz pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich

<sup>48</sup> Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Informacja i komunikacja”:

- 1) Czy istniejący w komórce system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji w odpowiedniej formie?
- 2) Czy istniejący w komórce system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji w odpowiednim czasie?
- 3) Czy kadra zarządzająca oraz pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków?
- 4) Czy w Urzędzie istnieją efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji do komórek organizacyjnych, a następnie wewnątrz nadzorowanej przez Panią/Pana komórki, aż do poziomu pracowników?
- 5) Czy system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi pozwala na osiągnięcie celów i realizację zadań?
- 6) Czy system komunikacji z podmiotami zewnętrznymi jest efektywny i sprawny?
- 7) Czy pracownicy mają możliwość swobodnego zgłaszania sugestii w zakresie usprawnienia kontroli zarządczej?
- 8) Czy w ramach komórki organizowane są spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, podczas których omawiane są istotne problemy?

<sup>49</sup> pyt. 1 i 2: 100% ocen pozytywnych.

obowiązków.<sup>50</sup> Ponadto również w ocenie wszystkich respondentów pracownicy mają możliwość swobodnego zgłaszania sugestii w zakresie usprawnienia kontroli zarządczej<sup>51</sup>, a w ramach komórki organizacyjnej organizowane są, co do zasady, spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, podczas których omawiane są istotne problemy<sup>52</sup>;

- **komunikacja wewnętrzna** w UM WK-P zapewniała efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie jej struktury organizacyjnej. Wszyscy respondenci uczestniczący w procesie, potwierdzili, że w UM WK-P istnieją efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji do komórek organizacyjnych, a następnie wewnątrz nadzorowanej komórki, aż do poziomu pracowników<sup>53</sup>;

- **komunikacja zewnętrzna** w UM WK-P, co do zasady, zapewniała efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań. Wszyscy respondenci potwierdzili, że system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi pozwala na osiągnięcie celów i realizację zadań.<sup>54</sup> Wyłącznie jednostkowe oceny respondentów wskazały, że system komunikacji z podmiotami zewnętrznymi nie jest efektywny i sprawny.<sup>55</sup>

Zestawienie porównawcze wyników oceny standardu informacja i komunikacja przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 4.

**Tabela Nr 4. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu informacja i komunikacja.**

Pytania	Dyrektorzy			Z-cy Dyrektorów			Naczelnicy			RAZEM		
	kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi		
	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND
pyt. 1	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 2	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 3	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 4	100%	0%	0%	100%	0%	0%	97%	0%	3%	99%	0%	1%
pyt. 5	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 6	95%	5%	0%	100%	0%	0%	97%	3%	0%	97%	3%	0%
pyt. 7	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 8	95%	0%	5%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	99%	0%	1%
Udział%	98,8%	0,6%	0,6%	100,0%	0%	0%	99,2%	0,4%	0,4%	99,3%	0,3%	0,3%

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że zarządzający komórkami UM WK-P, co do zasady, pozytywnie ocenili działania w obszarze standardu informacja i komunikacja. W obszarze komunikacji zewnętrznej wyłącznie 2 respondentów (1 dyrektor, 1 naczelnik) wskazało, że system komunikacji nie jest efektywny

<sup>50</sup> pyt. 3: 100% ocen pozytywnych.

<sup>51</sup> pyt. 7: 100% ocen pozytywnych.

<sup>52</sup> pyt. 8: 98,7% ocen pozytywnych.

<sup>53</sup> pyt. 4: 98,7% ocen pozytywnych i 1,3% ocen nie dotyczy.

<sup>54</sup> pyt. 5: 100% ocen pozytywnych.

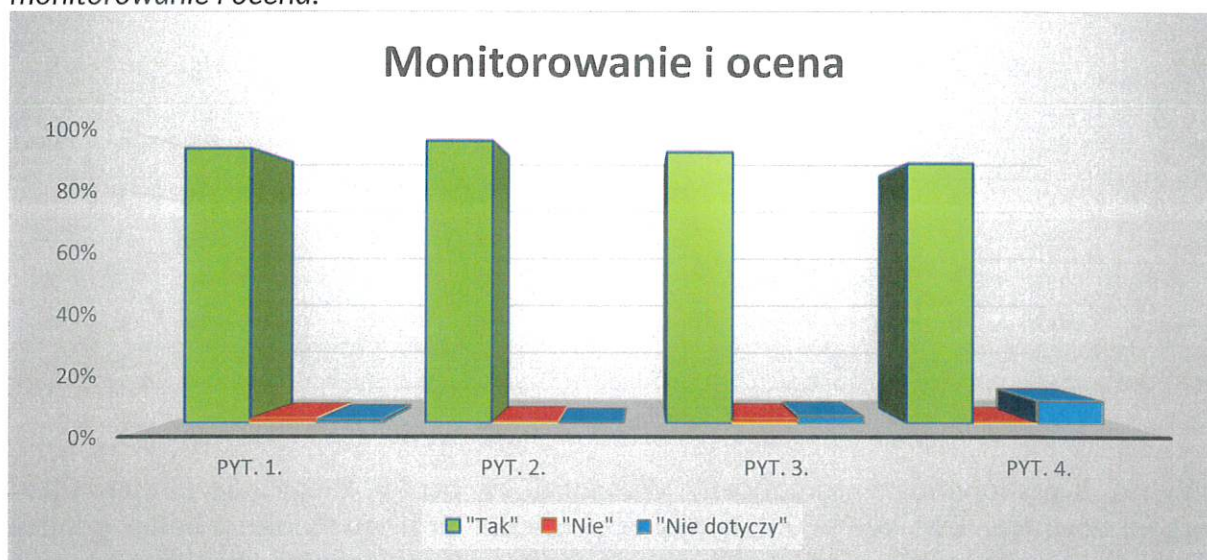
<sup>55</sup> pyt. 6: 97,3% ocen pozytywnych i 2,7% ocen negatywnych.

i sprawny.<sup>56</sup> Z wyjaśnień respondentów wynika, że przyczyną powyższego stanowią opóźnienia w dostarczaniu dokumentów przez Poczta Polską S.A., co może wynikać z problemów operatora pocztowego.

### 1.5. MONITOROWANIE I OCENA.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych system kontroli zarządczej powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie. *Kwestionariusz samooceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 4 pytania w obszarze *standardu monitorowanie i ocena*. Pytania dotyczyły monitorowania systemu kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego.<sup>57</sup> Zestawienie wyników oceny standardu monitorowanie i ocena przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 5.

**Wykres Nr 5. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu monitorowanie i ocena.**



Wyniki wskazują, że w niniejszym obszarze udzielono **96,3% ocen pozytywnych**, 0,7% ocen negatywnych oraz 3,0% ocen nie dotyczy. **Szczegółowa analiza wyników kwestionariuszy samooceny poszczególnych elementów standardu monitorowanie i ocena wskazuje, że:**

- **monitorowanie systemu kontroli zarządczej** w UM WK-P w ocenie respondentów przebiegało, co do zasady, w sposób prawidłowy, w komórkach organizacyjnych UM WK-P prowadzony był proces monitorowania elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów<sup>58</sup>, a wyniki auditów systemu zarządzania jakością były wykorzystywane w procesie usprawniania systemu kontroli zarządczej<sup>59</sup>;

<sup>56</sup> pyt. 6: oceny negatywne 5% dyrektorów i 3% naczelników.

<sup>57</sup> Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Monitorowanie i ocena”:

- 1) Czy w komórce prowadzony jest proces monitorowania elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów?
- 2) Czy wyniki auditów systemu zarządzania jakością są wykorzystywane w procesie usprawniania systemu kontroli zarządczej?
- 3) Czy audyt wewnętrzny jest pomocnym narzędziem w doskonaleniu mechanizmów kontroli zarządczej?
- 4) Czy zalecenia audytu wewnętrznego dot. systemu kontroli zarządczej są wdrażane?

<sup>58</sup> pyt. 1: 97,3% ocen pozytywnych i 1,4% ocen negatywnych.

<sup>59</sup> pyt. 2: 100% ocen pozytywnych.

- **audyt wewnętrzny** w UM WK-P prowadził obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej. W ocenie respondentów, co do zasady, audyt wewnętrzny jest pomocnym narzędziem w doskonaleniu mechanizmów kontroli zarządczej,<sup>60</sup> Wszyscy respondenci uczestniczący w procesie potwierdzili, że zalecenia audytu wewnętrznego dotyczące systemu kontroli zarządczej są wdrażane.<sup>61</sup>
- **uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej** w UM WK-P następuje poprzez coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w postaci wyników kwestionariuszy samooceny kontroli zarządczej.

Zestawienie porównawcze wyników oceny standardu monitorowanie i ocena przez zarządzających komórkami UM WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 5.

**Tabela Nr 5. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu monitorowanie i ocena.**

Pytania	Dyrektorzy			Z-cy Dyrektorów			Naczelnicy			RAZEM		
	kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi			kategoria odpowiedzi		
	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND	Tak	Nie	ND
pyt. 1	100%	0%	0%	95%	5%	0%	97%	0%	3%	97%	1%	1%
pyt. 2	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
pyt. 3	95%	5%	0%	100%	0%	0%	94%	0%	6%	96%	1%	3%
pyt. 4	100%	0%	0%	95%	0%	5%	84%	0%	16%	92%	0%	8%
Udział%	99%	1%	0%	98%	1%	1%	94%	0%	6%	96%	1%	3%

Wyniki kwestionariuszy samooceny wskazują, że osoby zarządzające komórkami organizacyjnymi UM WK-P zapewniły odpowiedni poziom monitorowania kontroli zarządczej w Urzędzie. Jedynie w ocenie jednego z zastępców dyrektora w jego komórce organizacyjnej nie jest realizowany proces monitorowania elementów systemu kontroli zarządczej ukierunkowany na bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.<sup>62</sup> Jednocześnie, według opinii jednego z dyrektorów, audyt wewnętrzny nie zawsze w sposób jednoznaczny wpływa na doskonalenie mechanizmów kontroli zarządczej, ponieważ jego oddziaływanie jest zróżnicowane - w części przypadków wspiera ich doskonalenie, w innych natomiast bywa ograniczone.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> pyt. 3: 96,1% ocen pozytywnych i 1,3% ocen negatywnych.

<sup>61</sup> pyt. 4: 92% ocen pozytywnych i 8% ocen nie dotyczy.

<sup>62</sup> pyt. 1: oceny negatywne 5% zastępców dyrektorów.

<sup>63</sup> pyt. 3: oceny negatywne 5% dyrektorów.

### ROZDZIAŁ III PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza wyników kwestionariuszy samooceny kontroli zarządczej za 2025 rok wskazuje, że system kontroli zarządczej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego funkcjonuje w sposób zasadniczo prawidłowy, adekwatny i skuteczny.

Wyniki samooceny we wszystkich analizowanych obszarach (środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja, monitorowanie i ocena) charakteryzują się wysokim poziomem ocen pozytywnych. Poniższa Tabela nr 6 prezentuje poziom zgodności systemu KZ ze standardami.

**Tabela Nr 6. Poziom oceny zgodności funkcjonowania kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych UM WK-P.**

Standardy odpowiadające elementom kontroli zarządczej	Poziom oceny zgodności ze standardami	Poziom oceny zgodności ze standardami wg podziału stanowisk kadry zarządzającej komórkami organizacyjnymi UM WK-P	
		min	max
Środowisko wewnętrzne	98,1%	-	98%
Cele i zarządzanie ryzykiem	98,4%	98%	99%
Mechanizmy kontroli	99,4%	-	99%
Informacja i komunikacja	99,7%	99%	100%
Monitorowanie i ocena	99,3%	99%	100%

Wyniki szczegółowej analizy kwestionariuszy samooceny wskazują, że zidentyfikowane nieprawidłowości mają charakter jednostkowy i nie wpływają istotnie na ogólną ocenę systemu kontroli zarządczej.

System kontroli zarządczej w UM WK-P w 2025 roku zapewniał w przeważającym stopniu realizację celów i zadań w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi oraz zasadami skutecznego i efektywnego zarządzania, przy jednoczesnej potrzebie jego dalszego doskonalenia w wybranych obszarach, w szczególności w zakresie:

- pełnego dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem,
- zapewnienia powszechnej identyfikacji ryzyk, w tym w obszarze bezpieczeństwa informacji,
- formalizacji wybranych mechanizmów kontrolnych (np. systemu zastępstw),
- wzmacniania działań szkoleniowych, w tym skierowanych do kadry zarządzającej.

W Tabeli nr 7 przedstawiono wykaz zidentyfikowanych przez respondentów obszarów wymagających działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych UM WK-P.

**Tabela Nr 7. Wykaz zidentyfikowanych przez respondentów obszarów wymagających działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych UM WK-P.**

Standardy odpowiadające elementom kontroli zarządczej	Poziom oceny zgodności ze standardami	Wykaz zidentyfikowanych przez respondentów obszarów wymagających działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych UM WK-P
Środowisko wewnętrzne	98,1%	Zapewnienie odpowiednich szkoleń dla pracowników, w tym kadry zarządzającej.
Cele i zarządzanie ryzykiem	98,4%	Dokumentowanie procesu związanego z identyfikacją i analizą ryzyka oraz dokonywanie identyfikacji ryzyka w zakresie bezpieczeństwa informacji.
Mechanizmy kontroli	99,4%	Określanie systemu zastępstw w sposób formalny i mający odzwierciedlenie w opisach stanowisk, zakresach czynności, innych dokumentach. Zapewnienie dostępu dla wszystkich osób dokumentacji systemu kontroli zarządczej.
Informacja i komunikacja	99,7%	Zapewnienie efektywnego i sprawnego systemu komunikacji pozwalającego na osiągnięcie celów i realizację zadań.
Monitorowanie i ocena	99,3%	Prowadzenie w komórce organizacyjnej UM WK-P procesu monitorowania elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów.

Analizę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach i przekazano:

1. Sekretarzowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego, celem przedłożenia Marszałkowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego i/lub przedstawienia na posiedzeniu Zarządu Województwa.
2. Włączono do dokumentacji.

Sporządziła:

Magdalena Okulewicz

Audytor wewnętrzny  


Przekazuję do akceptacji  
 Marszałka Województwa

Za pośrednictwem:

Sekretarz Województwa



.....  
 Sekretarz Województwa