

Toruń, dnia 13 marca 2026 roku

AW.170.3.2026

MARSZAŁEK WOJEWÓDZTWA

Zatwierdzam:



.....
Piotr Cieliecki
Marszałek Województwa

SPRAWOZDANIE

Z ANALIZY RYZYKA ZA 2025 ROK

URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO

WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO W TORUNIU

Wykaz skrótów

| | |
|----------------------------|---|
| SZJ | System Zarządzania Jakością |
| KZ..... | Kontrola zarządcza |
| UM WK-P..... | Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu |
| RPO WK-P..... | Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego |
| FEdKP..... | Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 |
| IW..... | Instrukcja Wykonawcza Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym 2014-2020/Instrukcja Wykonawcza Instytucji Zarządzającej Funduszami Europejskimi dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 |
| Marszałek..... | Marszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego |
| PSZJ..... | Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością |
| Dyrektor Departamentu..... | dyrektorzy departamentów oraz wydziałów/biur na prawach departamentów |
| Administrator..... | koordynator i administrator Systemu Zarządzania Jakością i Kontroli zarządczej |
| CRR..... | Centralny rejestr ryzyk, tj. dokument zawierający ryzyka zidentyfikowane w poszczególnych departamentach o poziomie istotności 16 punktów i powyżej |
| RO UM WK-P | Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu |
| KS | Kancelaria Sejmiku |
| GM | Gabinet Marszałka |
| FK | Departament Finansów |
| OZ | Departament Obsługi Zarządu, Spraw Pracowniczych i Kontroli |
| OR | Departament Organizacyjny |
| CA | Departament Cyfryzacji |
| EK | Departament Edukacji |
| ID | Departament Infrastruktury Drogowej |
| KP | Departament Koordynacji Projektów Unijnych i Inwestycji |
| KN | Departament Kultury i Dziedzictwa Narodowego |
| PR | Departament Planowania Rozwoju i Współpracy Regionalnej |
| PS | Departament Promocji |
| RW | Departament Rolnictwa i Geodezji |
| RG | Departament Rozwoju Gospodarczego |
| WS | Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich |
| ST | Departament Sportu i Turystyki |
| SN | Departament Spraw Społecznych |
| ŚG | Departament Środowiska |
| TR | Departament Transportu |
| DZ | Departament Współpracy Zagranicznej |
| ZW | Departament Zamówień Publicznych i Nadzoru Właścicielskiego |
| FE | Departament Zarządzania Funduszami Europejskimi dla Kujaw i Pomorza |
| ZD | Departament Zdrowia |
| BS | Departament Bezpieczeństwa i Budowania Odporności Społecznej |
| AW | Wydział Audytu Wewnętrznego |
| CRP | Wydział Certyfikacji Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza |
| BRP | Biuro Radców Prawnych |

Wprowadzenie

Analiza ryzyka w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu jest elementem systemu kontroli zarządczej i Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, mającym na celu identyfikację zagrożeń mogących wpływać na realizację zadań publicznych oraz ograniczenie skutków niepożądanych zdarzeń. Zarządzanie ryzykiem powinno zwiększać efektywność działań, poprawiać jakość usług oraz zapewniać zgodność z procedurami wewnętrznymi i przepisami prawa.

Zgodnie z Zarządzeniem Nr 101/2023 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 29 grudnia 2023 roku, kontrola zarządcza w UM WK-P ma zapewniać w szczególności: zgodność działań z przepisami prawa, efektywność i skuteczność realizowanych celów i zadań, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów i informacji, przestrzeganie zasad etycznego postępowania, skuteczny przepływ informacji oraz zarządzanie ryzykiem poprzez odpowiednie mechanizmy kontrolne i ograniczanie skutków niekorzystnych zdarzeń.

Zarządzeniem Nr 87/2022 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 4 października 2022 roku, zmienionym kolejnymi zarządzeniami¹, została zatwierdzona dokumentacja SZJ, obejmująca procedurę „Zarządzanie ryzykiem”², która określa zasady identyfikacji, oceny, monitorowania i dokumentowania ryzyka w komórkach organizacyjnych UM WK-P, w tym: określanie celów strategicznych i operacyjnych, identyfikację obszarów podatnych na ryzyko, szacowanie zagrożeń i następstw, wybór oraz wdrożenie środków modyfikujących ryzyko.

Procedura „Zarządzania ryzykiem” obejmuje wszystkie komórki organizacyjne UM WK-P, z wyjątkiem obszarów podlegających odrębnym regulacjom RPO WK-P oraz bezpieczeństwa informacji realizowanego przez Inspektora Ochrony Danych.³ W komórkach organizacyjnych UM WK-P podlegających dwutorowej regulacji, ryzyka są dokumentowane zarówno według procedury „Zarządzania ryzykiem” jak i odrębnych wymagań RPO WK-P/FEdKP.

Analiza ryzyka za 2025 rok została opracowana na podstawie dokumentów wynikających z procedury „Zarządzanie ryzykiem”, w tym Centralnego Rejestru Ryzyk, Arkuszy oceny i przeglądu ryzyka, Zbiorczego sprawozdania z realizacji celów operacyjnych oraz Sprawozdania z analizy ryzyka za 2024 rok.

¹ 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.

² stanowiącą załącznik nr 11 do zarządzenia nr 87/2022 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 4 października 2022 roku zmienionego 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.

³ Analiza z tego obszaru przekazywana jest na Przegląd Systemu Zarządzania do Administratora Systemu.

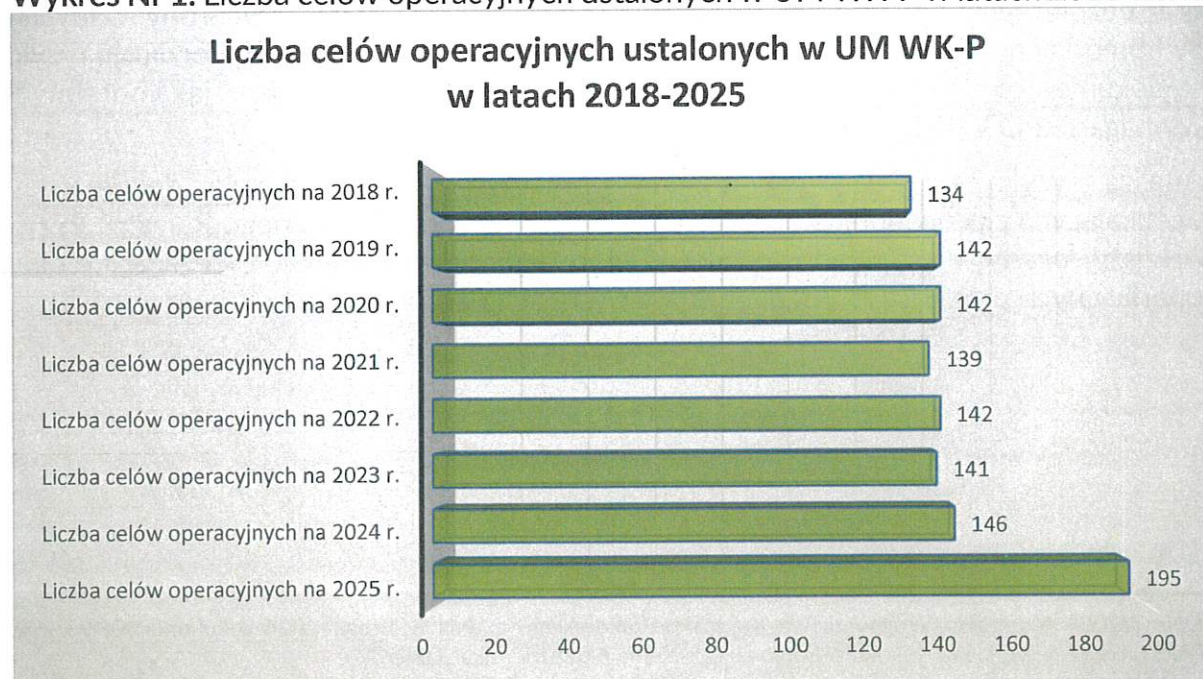
I. WYZNACZANIE I MONITOROWANIE CELÓW OPERACYJNYCH W KOMÓRKACH ORGANIZACYJNYCH UM WK-P.

Zgodnie z procedurą „Zarządzanie ryzykiem” określoną w załączniku nr 11 do zarządzenia nr 87/2022, dyrektorzy departamentów uwzględniając cele strategiczne¹ powinni ustalać cele operacyjne na dany rok. Wyznaczanie celów oraz ich pomiar należy dokonywać zgodnie z formularzem *Zasady wyznaczania i mierniki celów*, stanowiącym załącznik do ww. procedury. Do każdego określonego celu operacyjnego należy wyznaczać miernik jego realizacji. Informację o wykonaniu celów operacyjnych dyrektorzy departamentów przekazują do PSZJ na potrzeby przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością za rok poprzedni, na formularzu „Sprawozdanie z realizacji celów operacyjnych”, stanowiącym załącznik do ww. procedury.

Dyrektorzy departamentów UM WK-P, analogicznie jak w latach poprzednich, określili cele operacyjne oraz mierniki ich wykonania na 2025 rok. Cele operacyjne odnoszą się do zadań wskazanych w RO UM WK-P.

Na zakres wyznaczonych celów operacyjnych wpływ miały zmiany w RO UM WK-P wprowadzone w 2025 roku, obejmujące m.in. wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej UM WK-P Departamentu Spraw Społecznych oraz Departamentu Zdrowia, utworzenie Departamentu Bezpieczeństwa i Budowania Odporności Społecznej, a także ujęcie w Departamencie Rozwoju Obszarów Wiejskich zadań Wydziału Koordynacji RLKS. W związku z powyższymi zmianami, zgodnie z procedurą „Zarządzanie ryzykiem”, dokonano odpowiednich aktualizacji celów operacyjnych oraz przypisanych im mierników. Liczba celów operacyjnych ustalonych w komórkach organizacyjnych UM WK-P w latach 2018–2025 została przedstawiona na **Wykresie nr 1**.

Wykres Nr 1. Liczba celów operacyjnych ustalonych w UM WK-P w latach 2018-2025.

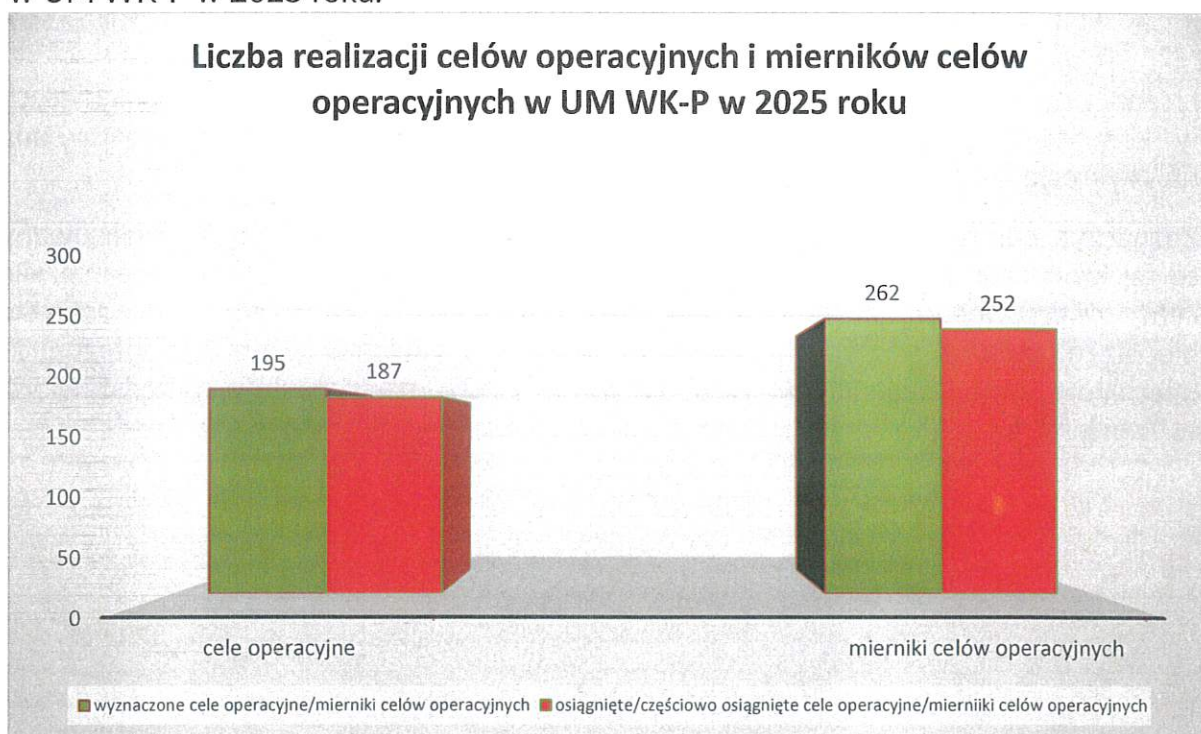


¹ Zgodnie z procedurą *Zarządzanie ryzykiem* cele strategiczne są wyznaczane i przekazywane do departamentów przez Marszałka Województwa lub Sekretarza każdego roku na rok następny. Dyrektorzy departamentów aktualizują listę celów strategicznych, w realizacji których będą uczestniczyć.

Dane statystyczne dotyczące liczby wyznaczonych celów operacyjnych w UM WK-P w latach 2018-2025 generalnie wskazują na trend rosnący, pomimo niewielkich wahań. Lata 2019, 2020 i 2022 cechuje stabilność na poziomie 142 celów. Największe zmiany widoczne były w pierwszych i ostatnich latach analizowanego okresu (w 2018 roku: 134, w 2021 roku: 139, w 2023 roku: 141, w 2024 roku: 146, w 2025 roku: 195).

W 2025 roku komórki organizacyjne UM WK-P wyznaczyły największą liczbę celów operacyjnych. Liczba zaplanowanych i zrealizowanych celów operacyjnych i ich mierników w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku została przedstawiona na **Wykresie Nr 2**.

Wykres Nr 2. Liczba realizacji celów operacyjnych i mierników celów operacyjnych w UM WK-P w 2025 roku.



Wyniki analizy **Sprawozdań z realizacji celów operacyjnych za 2025 rok**, przekazanych przez dyrektorów departamentów do PSZJ, wskazują, że z wyznaczonych **195 celów operacyjnych osiągnięto 187**, co stanowi **96%** ich realizacji.

Należy zaznaczyć, że cele operacyjne zostały opomiarowane zarówno jednym, jak i kilkoma miernikami. Do **195 celów operacyjnych określono łącznie 262 mierniki**, z których **osiągnięto 252**, co stanowi **96%** ich realizacji.

Wyniki analizy celów, przeprowadzonej w poszczególnych komórkach organizacyjnych UM WK-P wskazują, że:

- w 27 komórkach organizacyjnych UM WK-P (KS, GM, FK, OZ, OR, CA, EK, ID, KP, KN, PR, PS, RW, RG, WS, ST, SN, ŚG, TR, DZ, ZW, FE, ZD, BS, AW, CRP, BRP) cele operacyjne zostały osiągnięte (w zbiorze zawarte zostały również cele osiągnięte z potrzebą doskonalenia);
- w 6 komórkach organizacyjnych UM WK-P cele operacyjne nie zostały osiągnięte lub częściowo zostały osiągnięte, tj.:

- EK: 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 1 miernikiem, który nie został osiągnięty);
- RG: 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 1 miernikiem, który nie został osiągnięty);
- WS: 1 cel częściowo osiągnięty (cel opomiarowany 2 miernikami, z których jeden nie został osiągnięty) oraz 1 cel częściowo osiągnięty (cel opomiarowany 3 miernikami, z których dwa nie zostały osiągnięte);
- ST: 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 2 miernikami, które nie zostały osiągnięte) oraz 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 1 miernikiem, który nie został osiągnięty);
- SN: 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 1 miernikiem, który nie został osiągnięty);
- ŚG: 1 cel nieosiągnięty (cel opomiarowany 1 miernikiem, który nie został osiągnięty).

Liczba celów operacyjnych osiągniętych i nieosiągniętych/częściowo osiągniętych w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku została przedstawiona na **Wykresie Nr 3**.

Zaznaczyć należy, że cel operacyjny zakwalifikowany jako częściowo zrealizowany to cel, który został opomiarowany więcej niż jednym miernikiem. Nie wszystkie mierniki celu operacyjnego zostały osiągnięte. Jakościowe informacje w zakresie nieosiągniętych/częściowo osiągniętych celów operacyjnych w kontekście założonych mierników oraz zdiagnozowanych ryzyk w 2025 roku zostały przedstawione w **Tabeli Nr 1**.

Wykres Nr 3. Ilościowa struktura wykonania celów operacyjnych przez komórki organizacyjne UM WK-P w 2025 roku.

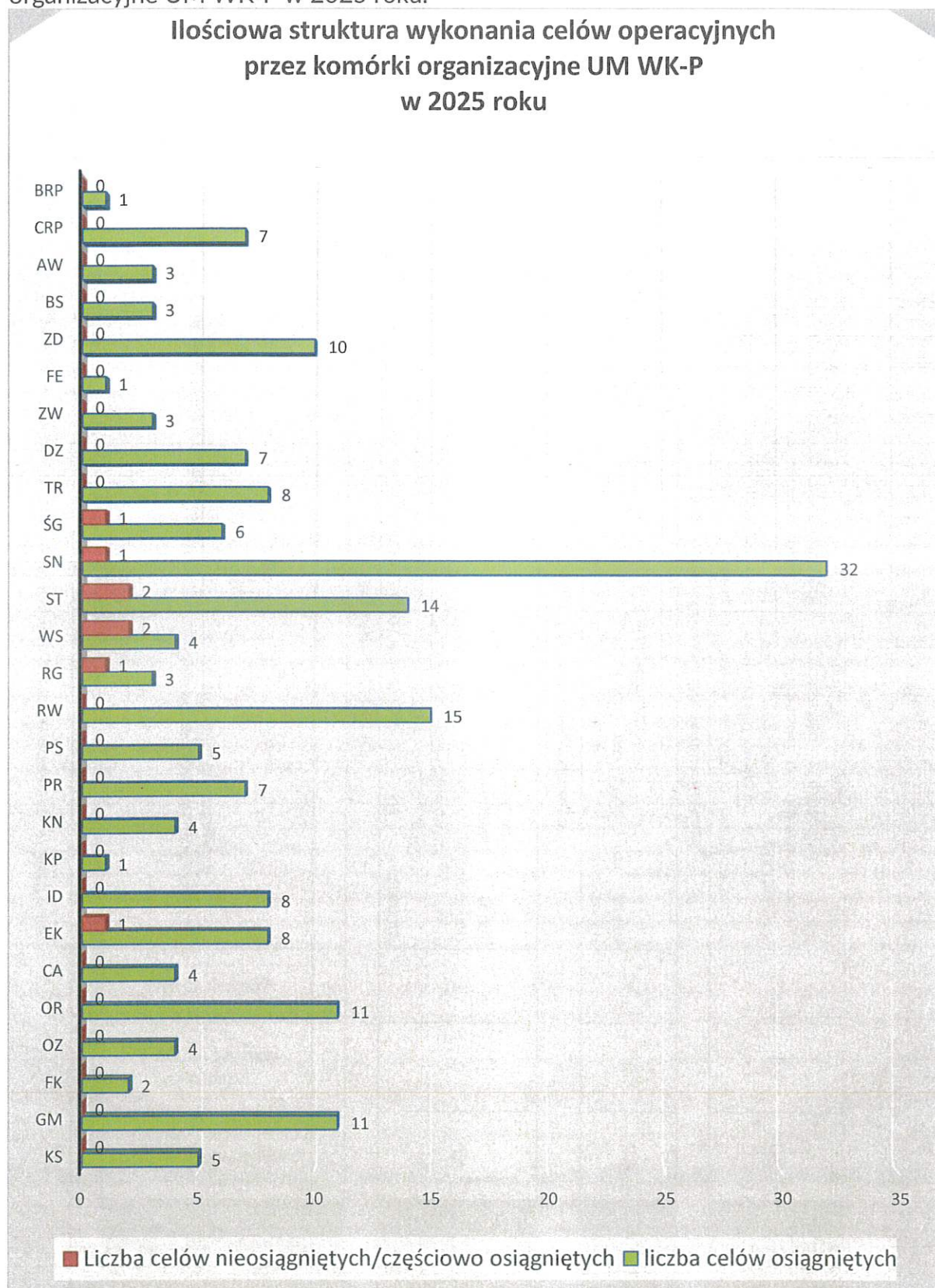


Tabela Nr 1. Zestawienie niezrealizowanych lub częściowo zrealizowanych celów operacyjnych przez departamenty w 2025 roku.

| L.p. | Cel operacyjny | Opis wskaźnika (mierniki celu) | Opis przewidywanego ryzyka w stosunku do wskaźnika | Wykonanie wskaźnika | | | Stopień realizacji celu | | |
|---|---|---|---|---------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------|---|
| | | | | wartość łączna | wartość realizacji wskaźnika | % wykonanie wskaźnika | cel osiągnięty | cel osiągnięty możliwość doskonalenia | cel nieosiągnięty wymagane podjęcie działań naprawczych |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Departament Edukacji | | | | | | | | | |
| 1 | Podwyższenie standardu infrastruktury dydaktycznej w wyniku modernizacji bazy edukacyjnej jednostki podległej Samorządowi Województwa (WEiN; Biuro Projektów Edukacyjnych). | Liczba pracowni kształcenia zawodowego, w których nastąpiło podwyższenie standardów kształcenia (modernizacja pomieszczeń). | 1) Przedłużające się procedury przetargowe dotyczące PZP. 2) Brak środków finansowych. 3) Brak realizacji postanowień umowy z wykonawcą robót modernizacyjno-budowlanych. | 4 | 0 | 0% | 0 | 0 | 1 |
| Departament Rozwoju Gospodarczego | | | | | | | | | |
| 2 | Akredytacja usług instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcie dla przedsiębiorstw na zakup akredytowanych usług doradczych. | Liczba usług świadczonych przez IOB, które uzyskały akredytację na poziomie regionalnym. | Niezrealizowanie wszystkich założonych na 2026 rok zadań projektowych. | 4 | 0 | 0% | 0 | 0 | 1 |
| Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich | | | | | | | | | |
| 3 | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań instytucji pośredniczącej, wynikających z Programu Operacyjnego „Rybnictwo i Morze” (PO RiM) na lata 2014-2020 oraz | Procent zakończonych spraw (zmiana umowy, odmowa, pozostawienie bez rozpatrzenia,) w ramach PO RiM dla Priorytetu IV, dla wszystkich operacji objętych okresem związania celem powzięte do końca III kwartału 2025 r. | 1) Ryzyko nadużycia finansowego, w tym ryzyko korupcji. 2) Brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do dokonania oceny, konieczność zasięgnięcia opinii podmiotu trzeciego, brak | 100% | 0% | 0% | 0 | 0 | 1 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|--|------|--------|--------|---|---|---|
| | ustawy z dnia 10 lipca 2015 roku o wspieraniu zrównoważonego rozwoju sektora rybackiego z udziałem Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego. | Procent zrealizowanych kontroli ex post w zakresie PO RiM na lata 2014-2020. | niezbędnych i poprawnych dokumentów do wykonania kontroli. 3) Rozwiązanie umowy przez beneficjenta. | 100% | 100% | 100% | 1 | 0 | 0 |
| | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań powierzonych Samorządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach umowy w sprawie powierzenia części zadań związanych z realizacją inwestycji w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. | Procent zakończonych spraw (umowa, zmiana umowy, odmowa, pozostawienie bez rozpatrzenia) w ramach części zadań związanych z realizacją inwestycji w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności dla wniosków złożonych w IV kwartale 2024 r. oraz w 2025 r. | 1) Brak dostępu i niewłaściwa funkcjonalność Systemu Teleinformatycznego CST 2021, będącego jedynym narzędziem przyznawania, kontroli i wypłaty pomocy w ramach KPO. 2) Zbyt małe okresowe zasoby kadrowe. 3) Uwzględnienie do wsparcia kosztów niekwalifikowalnych. 4) Brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do dokonania oceny, przedłużenie procesu oceny ze względu na procedury odwoławcze, konieczność zasięgnięcia opinii podmiotu trzeciego, brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do wykonania kontroli, wydłużone procedury, nieterminowość oceny WOPP i WOP. | 100% | 64,66% | 64,66% | 0 | 1 | 0 |
| | | Procent wystawionych zleceń płatności w stosunku do złożonych wniosków o płatność w ramach części zadań związanych z realizacją inwestycji w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, tj.: wszystkich wniosków, złożonych w IV kwartale 2024 oraz I i II kwartale 2025 r., których weryfikacja, zgodnie z procedurą, zostanie zakończona w 2025 r. | 5) Rozwiązanie umowy przez beneficjenta. 6) Zmieniająca się sytuacja prawna, polityczna i społeczno-gospodarcza. | 100% | 0% | 0% | 0 | 0 | 1 |
| | | Procent zrealizowanych kontroli na miejscu w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności | | 100% | 0% | 0% | 0 | 0 | 1 |
| Departament Sportu i Turystyki | | | | | | | | | |
| 4 | Wsparcie rozwoju turystyki w województwie kujawsko-pomorskim; wzrost pozycji zajmowanej przez województwo kujawsko-pomorskie wśród najczęściej odwiedzanych województw w Polsce; wzrost | Ilość stworzonych narzędzi. | Brak środków finansowych na realizację celu, nieterminowa realizacja projektu, realizacja projektu w ograniczonym stopniu, wstrzymanie bądź odstąpienie od realizacji. | 4-5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | Ilość raportów. | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|---------|-----|--------|---|---|---|
| | rozpoznawalności wśród mieszkańców regionu i Polski marki turystycznej „Konstelacje dobrych miejsc”. (Zadanie: Utworzenie narzędzia do badań ruchu turystycznego województwa kujawsko-pomorskiego). | | | | | | | | |
| | Powstanie nowoczesnej infrastruktury sportowej, modernizacja istniejącej bazy sportowej, zapewnienie warunków do uprawiania sportu w miejscach nieposiadających odpowiedniej infrastruktury sportowej, poprawa stanu zdrowia mieszkańców województwa, rozwój sportu i kultury fizycznej w społeczeństwie, zapewnienie optymalnych warunków do prowadzenia zajęć wychowania fizycznego. | % wniosków które spełniły wymogi formalne i otrzymały dofinansowanie. | Niewystarczająca ilość środków finansowych na realizację celu, brak ogłoszenia otwartego konkursu ofert, brak umów na dofinansowanie zadań. | 80-100% | 8 | 20% | 0 | 0 | 1 |
| Departament Spraw Społecznych | | | | | | | | | |
| 5 | Opracowanie i uchwalenie "Wieloletniego programu współpracy samorządu województwa kujawsko-pomorskiego z organizacjami pozarządowymi na lata 2026-2030. | Uchwalenie "Wieloletniego programu współpracy samorządu województwa kujawsko-pomorskiego z organizacjami pozarządowymi na lata 2026-2030. | Niepodjęcie uchwały w sprawie programu. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Departament Środowiska | | | | | | | | | |
| 6 | Zapewnienie adekwatności regulacji działalności gospodarczej do aktualnego stanu prawnego. | Procent wydanych opinii/decyzji w ustawowych terminach. | 1) Częste zmiany stanu prawnego. 2) Czasochłonność przygotowywania decyzji administracyjnych. 3) Nieterminowe wydawanie decyzji, 4) Niedobory kadrowe, 5) Niedostateczna ilość szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników oraz nowoprzyjętych pracowników. | 0-99% | 440 | 99,77% | 0 | 0 | 1 |

II. IDENTYFIKACJA, ANALIZA, MONITOROWANIE I PRZEGLĄD RYZYKA W KOMÓRKACH ORGANIZACYJNYCH UM WK-P.

Zgodnie z procedurą *Zarządzanie ryzykiem* Dyrektorzy departamentów UM WK-P w Arkuszu oceny i przeglądu ryzyka stanowiącym załącznik do niniejszej procedury wyznaczając cele operacyjne, dokonują identyfikacji i analizy ryzyka każdego roku. Dyrektorzy departamentów dokonują analizy ryzyka biorąc pod uwagę kryteria oceny ryzyka zamieszczone w załączniku do niniejszej procedury - Instrukcje oceny ryzyka.

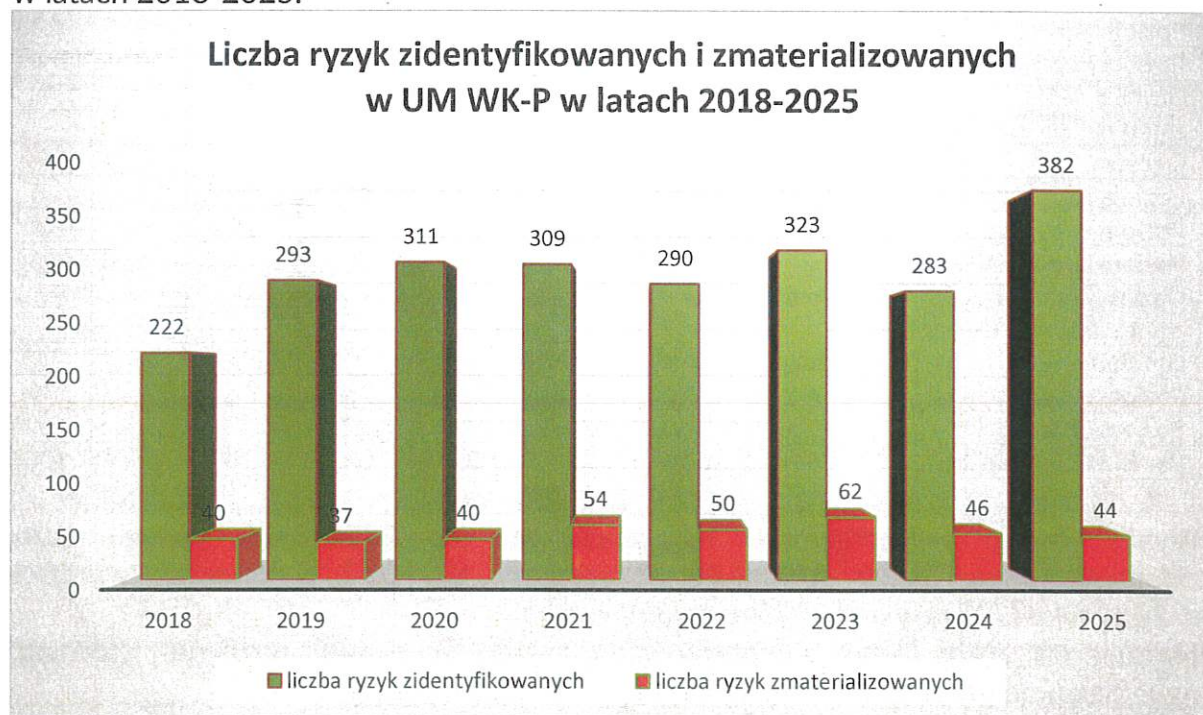
W myśl niniejszej procedury *ryzyka, które w wyniku oceny otrzymują wartość o poziomie istotności:*

- **4 i mniej punktów** można uznać za ryzyka akceptowalne nie wymagające szczególnej uwagi i nadzoru (I poziom istotności);
- **5 - 15 punktów** (łącznie z wartościami brzegowymi) należy uznać za ryzyka, które wymagają ciągłego sprawdzania, nadzorowania i krytycznego obserwowania przez właścicieli ryzyk. Ryzyka te nie wymagają wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych (II poziom istotności);
- **16 są ryzykami krytycznymi** i podlegają wpisaniu do Centralnego Rejestru Ryzyk prowadzonego przez Administratora. Ryzyka te wymagają wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych (III poziom istotności).

Wszystkie ryzyka podlegają przeglądowi i analizie raz w roku za poprzedni rok kalendarzowy.

Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych w komórkach organizacyjnych UM WK-P w latach 2018-2025 została przedstawiona na **Wykresie Nr 4**.

Wykres Nr 4. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych w UM WK-P w latach 2018-2025.



Dane statystyczne dotyczące liczby zidentyfikowanych ryzyk w UM WK-P w latach 2018-2025 generalnie wskazują na trend rosnący (w 2018 roku: 222, w 2019 roku: 293, w 2020 roku: 311, w 2021 roku: 309, w 2023 roku: 323), z wyjątkiem ich spadku w latach 2022 i 2024 (w 2022 roku: 290, w 2024 roku: 283, w 2025 roku: 382). Najwyższy poziom zidentyfikowanych przez komórki organizacyjne UM WK-P ryzyk wystąpił w 2023 roku (323 ryzyka) i 2025 roku (382 ryzyka). Udział zmaterializowanych ryzyk w zidentyfikowanych ryzykach na przestrzeni lat 2018-2025 oscylował na poziomie 12%-19%. W przypadku zdarzeń zmaterializowanych w latach 2018-2020 wystąpiła relatywna ich stabilność - materializacja ryzyka kształtowała się na poziomie około 40 zdarzeń (w 2018 roku: 18%, w latach 2019-2020: 13%). Wzrost materializacji ryzyk wystąpił w latach 2021-2023, gdzie ich wartość oscylowała na poziomie 50-62 zdarzeń (w 2021 roku: 18%, w 2022 roku: 17%, w 2023 roku: 19%). W latach 2024-2025 nastąpił spadek materializacji ryzyka, jego wartość w 2024 roku wyniosła 46 zdarzeń i stanowiła 16% udział ogólnej liczby ryzyk zidentyfikowanych, a w 2025 roku wyniosła 44 zdarzeń i stanowiła 12% udział ogólnej liczby ryzyk zidentyfikowanych.

Szczegółowe informacje przedstawiające liczbę zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk na I, II, III poziomie istotności w UM WK-P w latach 2018-2025 zostały zaprezentowane w Tabeli Nr 2 oraz Wykresach Nr 5, 6 i 7.

| Tabela Nr 2. Ilościowa i udziałowa struktura ryzyka w podziale na poziomy istotności w UM WK-P w latach 2018-2025. | | | | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Kategorie | Okres objęty badaniem (lata 2018-2025) | | | | | | | |
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Liczba zidentyfikowanych ryzyk | | | | | | | | |
| Ogółem | 222 | 293 | 311 | 308 | 290 | 323 | 283 | 382 |
| Poziom istotności I | 95 | 89 | 105 | 103 | 95 | 99 | 91 | 153 |
| Poziom istotności II | 125 | 203 | 206 | 205 | 192 | 223 | 192 | 223 |
| Poziom istotności III | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 6 |
| Liczba zmaterializowanych ryzyk | | | | | | | | |
| Ogółem | 40 | 37 | 40 | 54 | 50 | 62 | 46 | 44 |
| Poziom istotności I | 9 | 11 | 7 | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 |
| Poziom istotności II | 29 | 25 | 33 | 44 | 41 | 53 | 40 | 32 |
| Poziom istotności III | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Udział zmaterializowanych ryzyk | | | | | | | | |
| Ogółem | 18% | 13% | 13% | 18% | 17% | 19% | 16% | 12% |
| Poziom istotności I | 9% | 12% | 7% | 9% | 9% | 9% | 7% | 4% |
| Poziom istotności II | 23% | 12% | 16% | 21% | 21% | 24% | 21% | 14% |
| Poziom istotności III | 100% | 100% | 0% | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |

Wyniki analizy wskazują, że na przestrzeni lat 2018-2025 ogółem liczba zidentyfikowanych ryzyk oscylowała w przedziale 222-382, z najwyższą wartością w 2023 roku (323 ryzyka) i 2025 roku (382 ryzyka).

Najmniejsza liczba ryzyk zidentyfikowana została na I i III poziomie istotności, należących do grup ryzyk najmniej istotnych i krytycznych., tj.:

- liczba zidentyfikowanych ryzyk na I poziomie istotności (89-153), stanowiła udział 30-43%. Z wyjątkiem 2018 roku oraz 2025 roku ich udział w poszczególnych

latach kształtował się na podobnym poziomie (w 2018 roku: 43%, w 2019 roku: 30%, w 2020 roku: 34%, w latach 2021 i 2022: 33%, w 2023 roku: 31%, w 2024 roku: 32%, w 2025 roku: 40%);

- liczba zidentyfikowanych ryzyk na **III poziomie istotności (0-6)**, stanowiła udział **0-2%**. Z wyjątkiem 2018 i 2022 roku (1%) oraz 2025 (2%) ich udział w poszczególnych latach 2019-2021, 2023-2024 kształtował się na poziomie 0%.

Największą liczbę ryzyk zidentyfikowano na **II poziomie istotności (125-223)**, przy udziale utrzymującym się na stabilnym poziomie około **60-70%**. Z wyjątkiem 2018 roku (56%) oraz 2025 roku (58%), w pozostałych latach wartości te kształtowały się następująco: 2019 – 69%, 2020 – 66%, 2021 – 67%, 2022 – 66%, 2023 – 69%, 2024 – 68%.

Wyniki analizy wskazują, że na przestrzeni lat 2018-2025 ogółem liczba zmaterializowanych ryzyk oscylowała w przedziale 37-62, z najwyższą wartością w 2023 roku (62 ryzyka).

Materializacja ryzyk **I poziomu istotności**, należących do grupy ryzyk najmniej istotnych oscylowała w przedziale 6-11 rocznie, osiągając najwyższą wartość w 2019 roku (11 ryzyk). Ich udział w ogólnej liczbie zmaterializowanych ryzyk wynosił od 4% do 12% (w 2018 roku: 9%, w 2019 roku: 12%, w 2020 i 2024 roku: 7%, w latach 2021-2023: 9%, w 2025 roku: 4%).

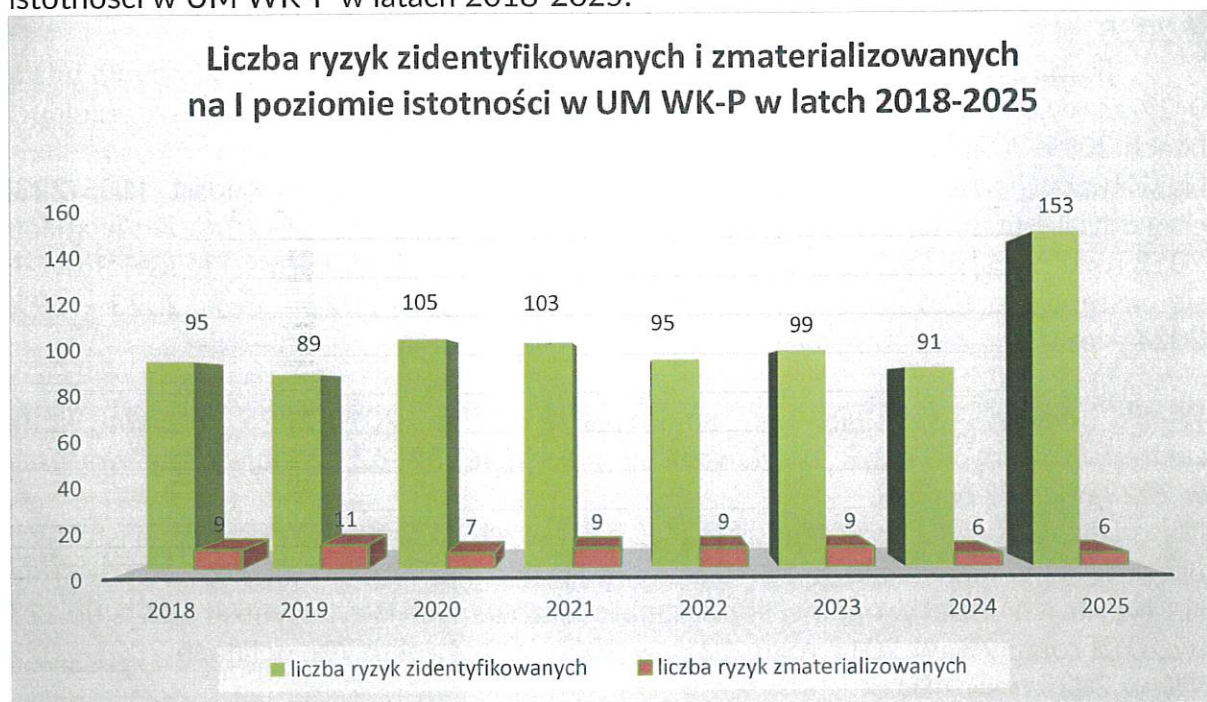
Najwięcej materializacji ryzyk dotyczyło **II poziomu istotności (25-53 przypadki rocznie)**. Udział tej grupy był najwyższy w 2023 roku (24%) i zbliżony do poziomu z 2018 roku (23%), najniższy natomiast w 2019 roku (12%) oraz w 2025 roku (14%). W 2020 roku wyniósł 16%, a w latach 2021, 2022, 2024 utrzymywał się na tym samym poziomie 21%.

Ryzyka **III poziomu istotności**, uznawane za najistotniejsze (krytyczne), miały marginalne znaczenie – od 0 do 6 przypadków rocznie. Ich materializacja wystąpiła jedynie w latach 2018-2019, 2021 oraz 2025, osiągając wówczas udział 100%; w pozostałych latach (2020, 2022-2024) nie odnotowano ich materializacji.

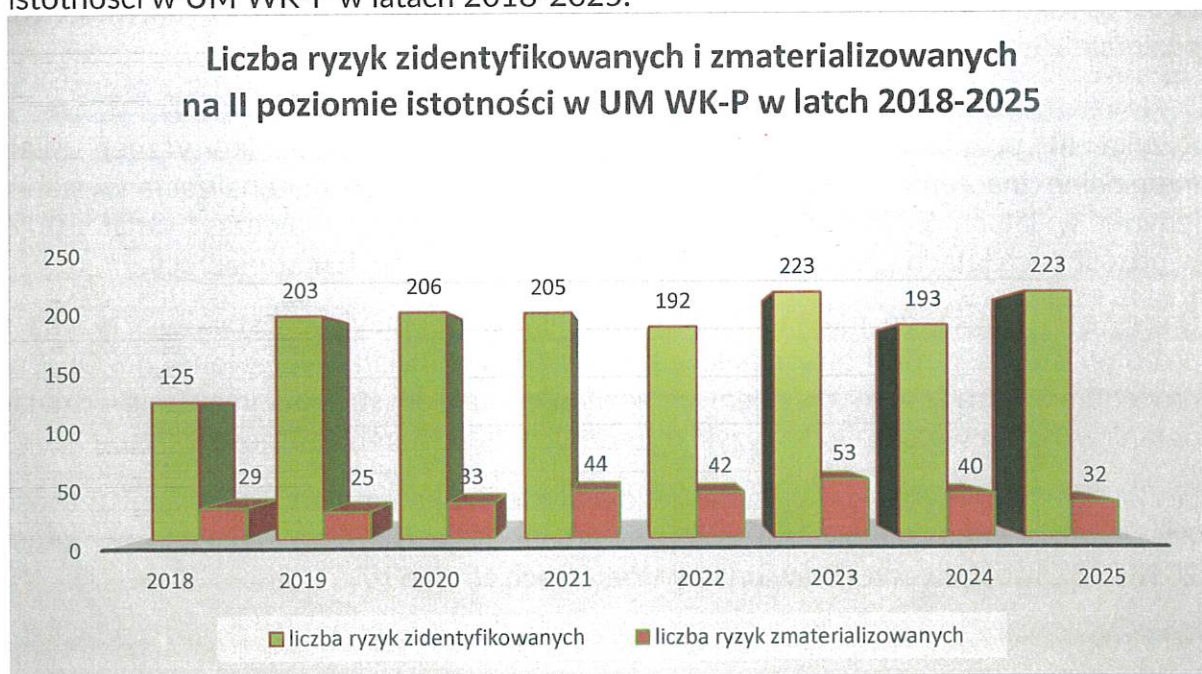
Dane te wskazują, że główne źródło problemów operacyjnych stanowią ryzyka **II poziomu istotności**, dla których należy zintensyfikować działania prewencyjne. Obecna procedura zarządzania ryzykiem przewiduje natomiast podejmowanie działań ograniczających wyłącznie dla ryzyk krytycznych (**III poziomu istotności**).

Liczba zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk na I-III poziomie istotności w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w latach 2018-2025 została przedstawiona na **Wykresach Nr 5, 6 i 7**.

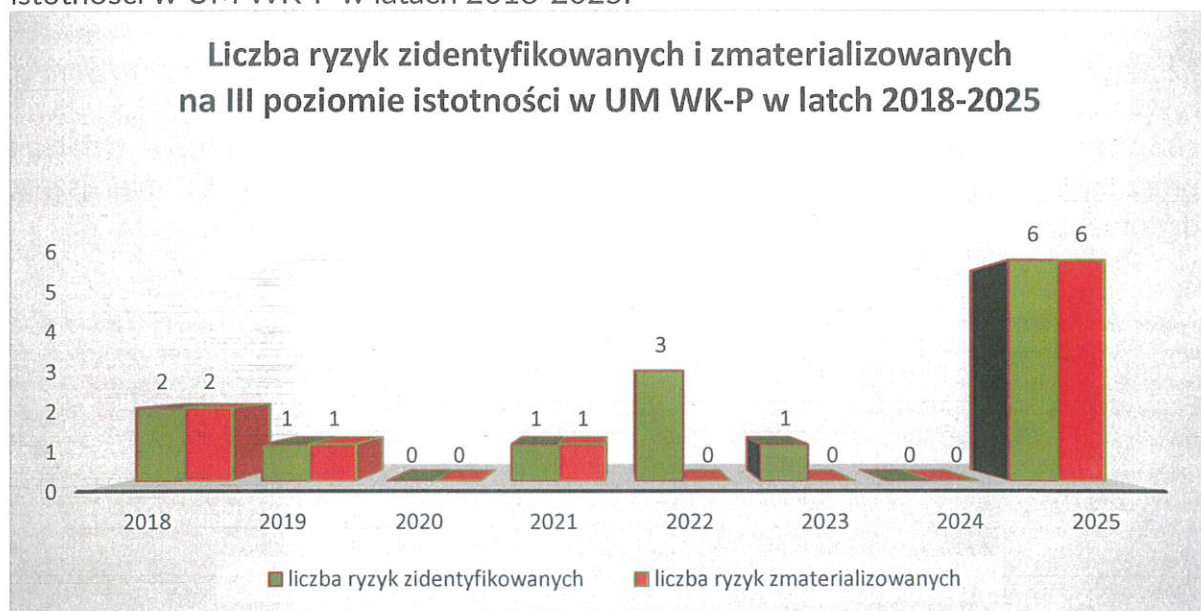
Wykres Nr 5. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych na I poziomie istotności w UM WK-P w latach 2018-2025.



Wykres Nr 6. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych na II poziomie istotności w UM WK-P w latach 2018-2025.



Wykres Nr 7. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych na III poziomie istotności w UM WK-P w latach 2018-2025.



Wyniki procesu oceny i przeglądu ryzyka za 2025 rok udokumentowanego przez dyrektorów departamentów w *Arkuszu oceny i przeglądu ryzyka* wskazują, że w 2025 roku komórki organizacyjne UM WK-P zidentyfikowały łącznie **382** ryzyka, z których **44** uległo materializacji, tj. poziom ich materializacji wyniósł **12%**. Wyniki analizy ryzyka, przeprowadzonej w poszczególnych komórkach organizacyjnych UM WK-P wskazują, że:

- w 16 komórkach organizacyjnych UM WK-P (GM, FK, OZ, OR, KP, PR, PS, RW, RG, TR, DZ, ZW, ZD, BS, CRP, BRP) nie nastąpiła materializacja ryzyka;
- w 11 komórkach organizacyjnych nastąpiła materializacja ryzyka, a jego udział został przedstawiony w **Tabeli Nr 3**.

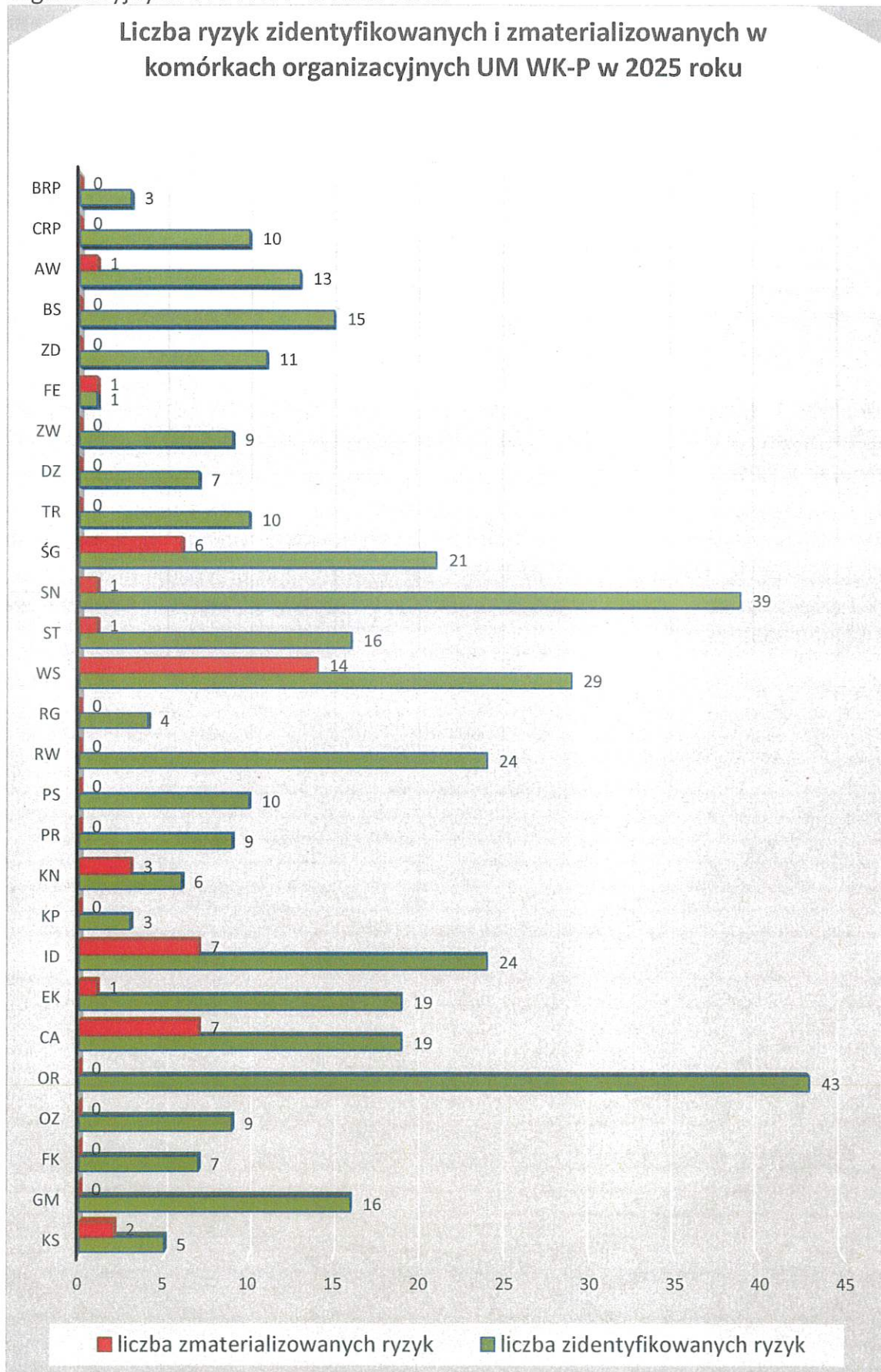
Tabela Nr 3. Udział % zmaterializowanych ryzyk w ogólnej liczbie zidentyfikowanych ryzyk w poszczególnych komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku.

| Komórka organizacyjna UM WK-P | Udział % ryzyka zmaterializowanego w ogólnej liczbie zidentyfikowanego | Udział % ryzyka zmaterializowanego w ogólnej liczbie zidentyfikowanego na I poziomie istotności | Udział % ryzyka zmaterializowanego w ogólnej liczbie zidentyfikowanego na II poziomie istotności | Udział % ryzyka zmaterializowanego w ogólnej liczbie zidentyfikowanego na III poziomie istotności |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| KS | 40% | 40% | 0% | 0% |
| CA | 37% | 29% | 42% | 0% |
| EK | 5% | 0% | 6% | 0% |
| ID | 29% | 0% | 36% | 100% |
| KN | 50% | 0% | 75% | 0% |
| WS | 48% | 0% | 56% | 100% |
| ST | 6% | 6% | 0% | 0% |
| SN | 3% | 3% | 0% | 0% |
| ŚG | 29% | 0% | 29% | 0% |
| FE | 100% | 0% | 100% | 0% |
| AW | 8% | 0% | 10% | 0% |

Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku została przedstawiona w **Wykresie Nr 8**.

Szczegółowe informacje w zakresie liczby zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk na **I, II i III poziomie istotności** w poszczególnych komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku oraz przyczyny wystąpienia ryzyk i podjęte działania przez kadrę zarządzającą zostały przedstawione w dalszej treści niniejszego dokumentu.

Wykres Nr 8. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku.



Wyniki analizy ryzyka na I poziomie istotności wykazały, że w 2025 roku komórki organizacyjne UM WK-P zidentyfikowały łącznie 153 ryzyka, z których 6 uległo materializacji, co stanowi 4% wszystkich zidentyfikowanych ryzyk niniejszego poziomu istotności.

W 23 komórkach organizacyjnych UM WK-P (GM, FK, OZ, OR, EK, ID, KP, KN, PR, PS, RW, RG, WS, ŚG, TR, DZ, ZW, FE, ZD, BS, AW, CRP, BRP) nie odnotowano materializacji ryzyk.

Materializacja ryzyka wystąpiła jedynie w czterech komórkach organizacyjnych UM WK-P, tj.:

- KS (poziom materializacji: 40%, 2 ryzyka),
- CA (poziom materializacji 29%, 2 ryzyka),
- ST (poziom materializacji 6%, 1 ryzyko),
- SN (poziom materializacji 3%, 1 ryzyko).

Materializacja dwóch ryzyk na niniejszym poziomie istotności w przypadku dwóch komórek organizacyjnych UM WK-P (ST i SN) miała wpływ na realizację wyznaczonych celów operacyjnych.

Liczba zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk na I poziomie istotności w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku została przedstawiona na **Wykresie Nr 9**. Natomiast w **Tabeli Nr 4** zaprezentowano przypadki materializacji ryzyk I poziomu istotności w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych.

Wykres Nr 9. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych na I poziomie istotności w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku.

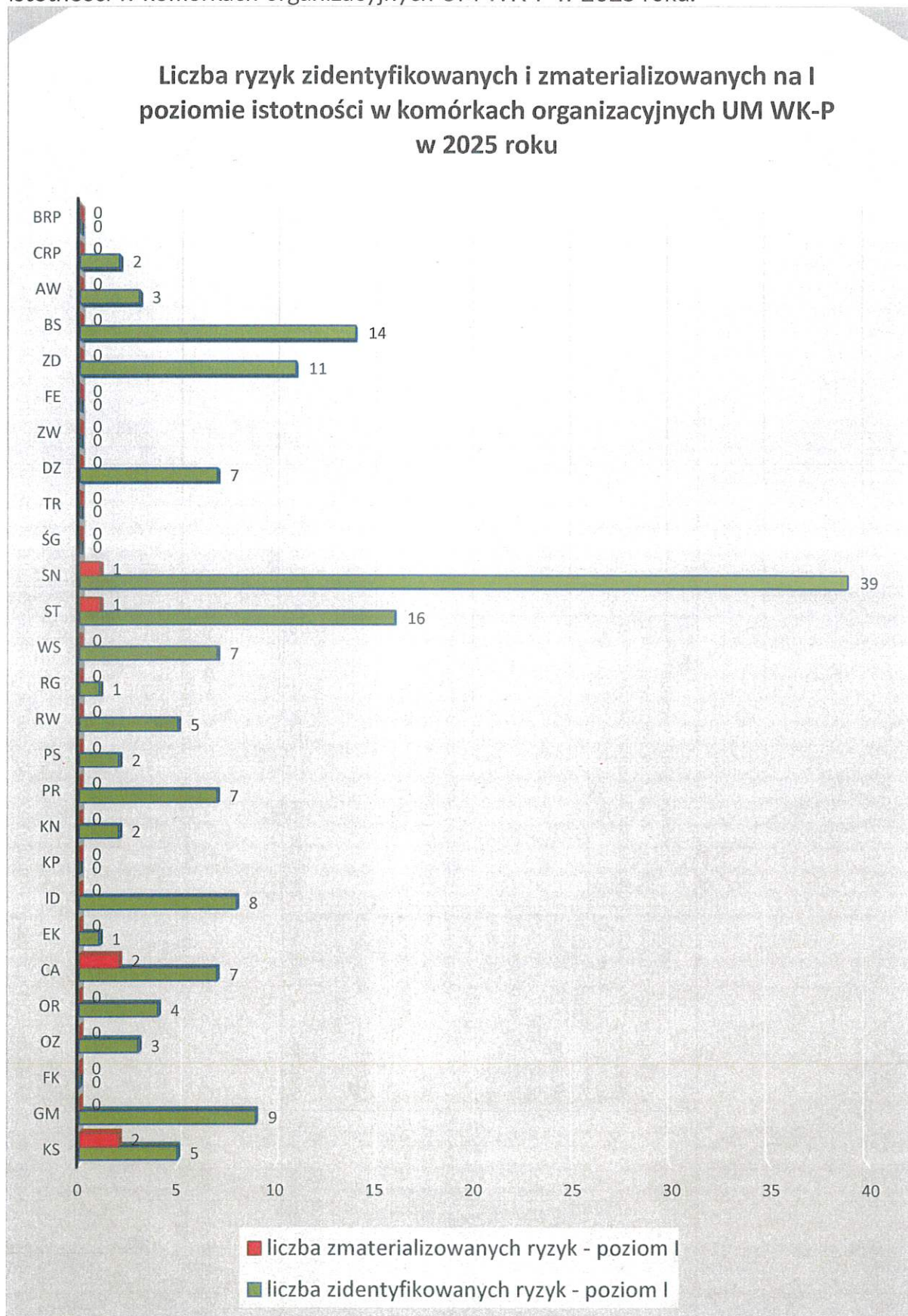


Tabela Nr 4. Przypadki materializacji ryzyk I poziomu istotności w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych.

| Komórka organizacyjna UM WK-P | Cel operacyjny | Poziom materializacji incydentów/ryzyk | Liczba incydentów /ryzyk zmaterializowanych | Wpływ ryzyka na osiągnięcie celu | Zmaterializowane ryzyko | Przyczyna | Podjęte działania |
|-------------------------------|--|--|---|----------------------------------|--|---|--|
| KS | Koordinacja i nadzór terminowości udzielanych odpowiedzi na interpelacje i zapytania radnych województwa. | 40% | 2 | NIE | Nieterminowość udzielonych odpowiedzi na interpelacje i zapytania. | Kwestia organizacyjno-merytoryczna. | Zwiększona częstotliwość monitorowania i nadzoru w kontaktach z departamentami. |
| | Załatwianie skarg, wniosków. | | | | Nieterminowość rozpatrzenia skargi, wniosku. | Kwestia formalno-prawna wynikająca z obowiązujących przepisów organów sejmiku. | Intensyfikacja starań o dotrzymanie terminów. |
| CA | Profesjonalny, sprawnie działający i nowoczesny Urząd przy udziale kompetentnej i zmotywowanej kadry, skutecznie realizując powierzone Urzędowi zadania samorządu województwa. | 29% | 2 | NIE | Nowe zasady realizacji e-projektów 3.0 w ramach Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza 2021-2027. | Zatwierdzone dot. wniosków o dofinansowanie w ramach nowej perspektywy Funduszy Unijnych 2021-2027 ulegają dalszym aktualizacjom. | Przesunięcia środków finansowych w ramach poszczególnych schematów w działaniu 1.2 Cyfrowy Region. |
| | | | | | Niewystarczająca alokacja (środki finansowe na realizację wszystkich zaplanowanych działań w ramach e-projektów realizowanych z FEdKP. | Zgłoszone potrzeby od Partnerów Projektów przekraczały alokację w działaniu 1.2. | |

| | | | | | | | |
|----|---|----|---|-----|--|--|--|
| ST | Wsparcie rozwoju turystyki w województwie kujawsko-pomorskim; wzrost pozycji zajmowanej przez województwo kujawsko-pomorskie wśród najczęściej odwiedzanych województw w Polsce; wzrost rozpoznawalności wśród mieszkańców regionu i Polski marki turystycznej „Konstelacje dobrych miejsc”. (Zadanie: Utworzenie narzędzia do badań ruchu turystycznego województwa kujawsko-pomorskiego). | 6% | 1 | TAK | Brak środków finansowych na realizację celu, nieterminowa realizacja projektu, realizacja projektu w ograniczonym stopniu, wstrzymanie bądź odstąpienie od realizacji. | Brak ogłoszenia Wniosku o wszczęcie postępowania przetargowego ze względu na liczne uwagi do przygotowywanej dokumentacji projektu (zmiany w SOPZ, Umowie, Załącznikach do SOPZ, wprowadzanie zmian do budżetu projektu). | Poprawa dokumentacji projektowej oraz Wieloletniego Planu Finansowego według zgłoszonych uwag. |
| SN | Opracowanie i uchwalenie "Wieloletniego programu współpracy samorządu województwa kujawsko-pomorskiego z organizacjami pozarządowymi na lata 2026-2030. | 3% | 1 | TAK | Niepodjęcie uchwały w sprawie programu. | Program ma charakter nieobligatoryjny, stanowi dobrą praktykę w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Prace nad programem podjęto w II kwartale 2025 r., co spowodowało wydłużenie procedury związanej z przygotowaniem materiału i przeniesienie końcowego etapu prac na rok 2026 r. | Program ma charakter nieobligatoryjny, stanowi dobrą praktykę w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Prace nad programem podjęto w II kwartale 2025 r., co spowodowało wydłużenie procedury związanej z przygotowaniem materiału i przeniesienie końcowego etapu prac na rok 2026 r. |

Wyniki analizy ryzyka na II poziomie istotności wykazały, że w 2025 roku komórki organizacyjne UM WK-P zidentyfikowały łącznie 223 ryzyka, z których 32 uległo materializacji, co stanowi 14% wszystkich zidentyfikowanych ryzyk niniejszego poziomu istotności.

W 19 komórkach organizacyjnych UM WK-P (KS, GM, FK, OZ, OR, KP, PR, PS, RW, RG, ST, SN, TR, DZ, ZW, ZD, BS, CRP, BRP) nie odnotowano materializacji ryzyk.

Materializacja ryzyka wystąpiła w 8 komórkach organizacyjnych UM WK-P, tj.:

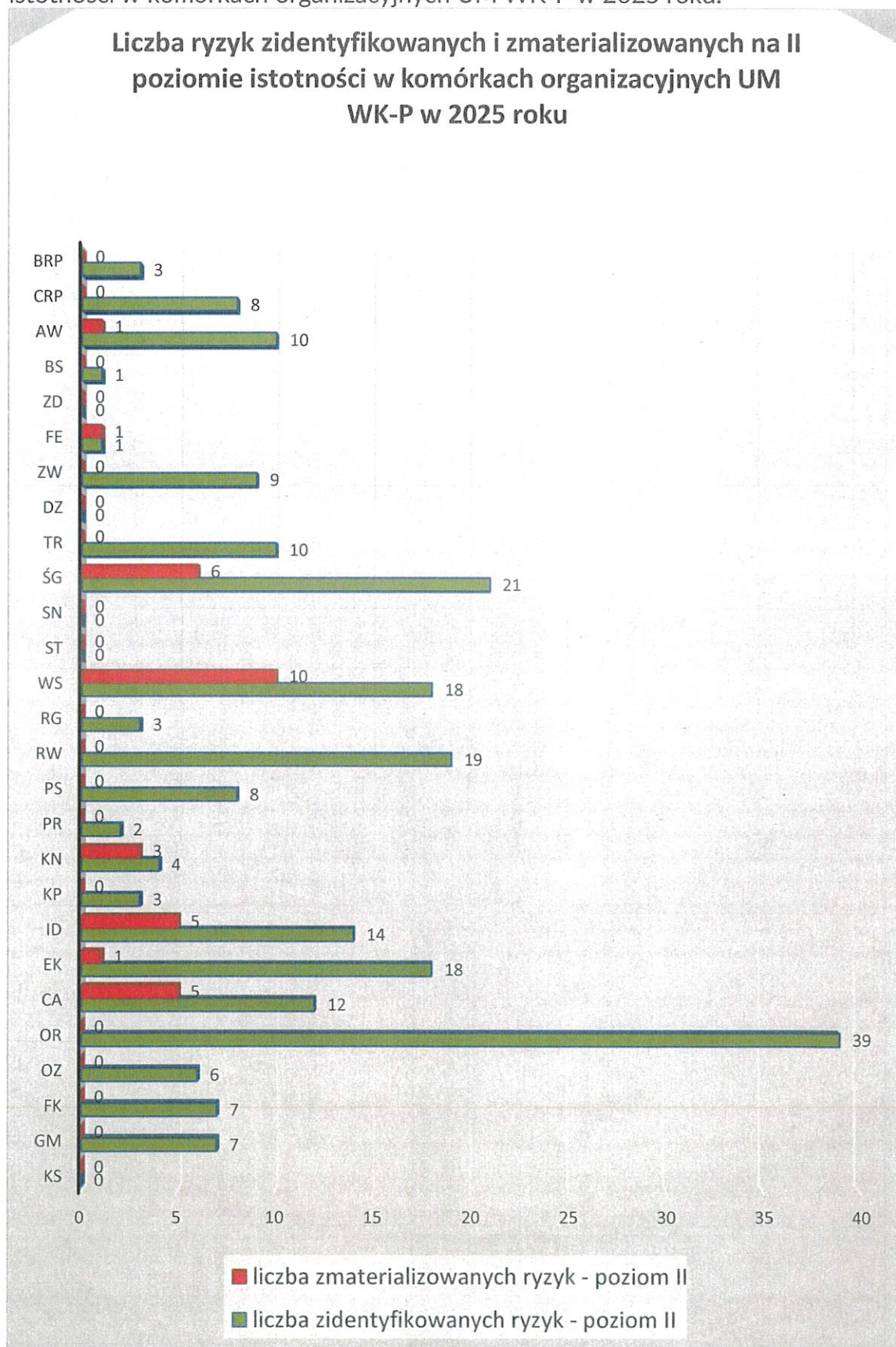
- CA (poziom materializacji: 42%, 5 ryzyk),
- EK (poziom materializacji: 6%, 1 ryzyko),
- ID (poziom materializacji: 36%, 5 ryzyk),
- KN (poziom materializacji: 75%, 3 ryzyka),
- WS (poziom materializacji: 56%, 10 ryzyk),
- ŚG (poziom materializacji: 29%, 6 ryzyk),
- FE (poziom materializacji: 100%, 1 ryzyko),
- AW (poziom materializacji: 10%, 1 ryzyko).

Spośród zmaterializowanych ryzyk tylko 9 miało wpływ na realizację celów operacyjnych, w tym:

- 1 ryzyko w komórce organizacyjnej EK,
- 3 ryzyka w komórce organizacyjnej WS,
- 5 ryzyk w komórce organizacyjnej ŚG.

Liczba zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk na II poziomie istotności w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku została przedstawiona na **Wykresie Nr 10**. Natomiast w **Tabeli Nr 5** zaprezentowano przypadki materializacji ryzyk II poziomu istotności w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych.

Wykres Nr 10. Liczba ryzyk zidentyfikowanych i zmaterializowanych na II poziomie istotności w komórkach organizacyjnych UM WK-P w 2025 roku.



| Tabela Nr 5. Przypadki materializacji ryzyk II poziomu istotności w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych. | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------------------------|---|--|--|
| Komórka organizacyjna UM WK-P | Cel operacyjny | Poziom materializacji incydentów/ryzyk | Liczba incydentów/ryzyk zmaterializowanych | Wpływ ryzyka na osiągnięcie celu | Zmaterializowane ryzyko | Przyczyna | Podjęte działania |
| CA | Realizacja celu lub celów wynikających z dokumentów strategicznych, przypisanych departamentowi: Przygotowanie i realizacja projektów w ramach Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza na lata 2021-2027. | 42% | 5 | NIE | Spiętrzenie prac związanych z początkiem nowej perspektywy unijnej. | Konieczność przygotowania dokumentacji projektowej. | Zatrudnienie nowego pracownika i przesunięcia pracowników między biurami. |
| | | | | | Brak ofert na należyte oszacowanie przedmiotu zamówienia, na realizację poszczególnych postępowań w ramach projektu - niewywiązanie się wykonawców z należytego i terminowego wykonania poszczególnych postępowań oraz brak zainteresowania wykonawców, | Wykonawca planów inwestycyjnych zgłosił konieczność wydłużenia terminu przygotowania dokumentów ze względu na dużą liczbę partnerów projektów. | Podpisanie aneksu wydłużającego termin realizacji umowy. |
| | | | | | Duża liczba Partnerów w projektach co wiąże się z wydłużonym czasem pozyskiwania informacji i dokumentacji finansowej od Partnerów projektów. | Duże zainteresowanie potencjalnych partnerów udziałem w projektach cyfrowych. | Przeprowadzenie dokładnej analizy potrzeb partnerów i wybranie do projektów partnerów, którzy zgłosili najbardziej adekwatne potrzeby. |
| | Realizacja celu lub celów wynikających z dokumentów strategicznych, przypisanych departamentowi: Utrzymanie trwałości projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020. | | | | Duża liczba Partnerów w projektach co wiąże się z wydłużonym czasem pozyskiwania informacji i dokumentacji finansowej od Partnerów projektów. | Utrzymuje się okres trwałości projektów realizowanych przez Departament Cyfryzacji. | Partnerzy projektów otrzymali pismo wskazujące osoby do kontaktu w czasie trwałości projektu i stały kontakt Pracowników Departamentu Cyfryzacji z partnerami Projektów. |

| | | | | | | | |
|----|---|-----|---|-----|--|--|---|
| | Realizacja celu lub celów wynikających z dokumentów strategicznych, przypisanych departamentowi. Utworzenie dokumentu: Polityka cyfryzacji województwa kujawsko-pomorskiego. | | | | Nieterminowe opracowanie dokumentu. | Przesunięcie terminu przyjęcia dokumentu na posiedzeniu Zarządu WK-P. | Podpisanie aneksu do umowy z wykonawcą. |
| EK | Podwyższenie standardu infrastruktury dydaktycznej w wyniku modernizacji bazy edukacyjnej jednostki podległej Samorządowi Województwa. | 6% | 1 | TAK | Brak realizacji postanowień umowy z wykonawcą robót modernizacyjno - budowlanych. | Ujawnienie w trakcie prac naprawczych zleconych kolejnemu wykonawcy niezinventaryzowanych usterek i nieprawidłowości skutkujących protokołem konieczności robót dodatkowych. | Stanowiskiem Zarządu WK-P zatwierdzono protokół robót dodatkowych, co skutkowało podpisaniem aneksu z wykonawcą. |
| ID | Podstawowym celem przedsięwzięcia jest realizacja działań przedłużających żywotność starym drzewom (pozycja VIII pkt nr 1 z załącznika nr 2 do Uchwały Nr 33/1554/24). | 36% | 5 | NIE | Zagrożenie wynikające z ruchu drogowego. Zagrożenia pogodowe. Zagrożenia biologiczne - niebezpieczne zwierzęta oraz insekty. Konflikt społeczny. Zagrożenia chemiczne - narażenie na ekspozycję środkami ochrony roślin. | Praca odbywa się w warunkach pełnego natężenia ruchu drogowego. Przyczyna naturalna. Praca odbywa się w obszarach intensywnie zakrzewionych. Praca odbywa się przy granicy własności prywatnej. Praca odbywa się w okresie wegetacji roślin uprawnych. | Stosowano środki ochrony osobistej oraz oznakowanie pojazdu. Praca odbywała się w 2 osobowych zespołach. Kontrolowano prognozy pogody i dostosowywano harmonogram wyjazdów. Prowadzono kontrolę osobistą i leczenie w przypadku zachorowania. Prowadzono dialog z mieszkańcami. Obserwowano stan upraw oraz prowadzone w pobliżu prace. Odpowiednio zachowywano ostrożność. |
| KN | Realizacja zadania własnego dotyczącego działalności kulturalnej poprzez udzielenie dotacji na działalność wojewódzkich instytucji kultury. | 75% | 3 | NIE | Brak wystarczających środków na realizację zadań. | Przedłużenie terminu realizacji zadania, różnice pomiędzy kosztorysami a złożonymi ofertami w ramach przetargów. | Wniosek o zwiększenie wartości zadania. |

| | | | | | | | |
|----|---|-----|----|-----|---|--|---|
| | Realizacja zadania własnego dotyczącego ochrony zabytków i opieki nad zabytkami. | | | | Niezgodne z przepisami prawa i umowami wykorzystanie środków, nieterminowe rozliczenie. | Niższe niż w latach poprzednich środki unijne. Podmioty nie zawsze stanowią jednostki finansów publicznych, w związku z powyższym nie znają przepisów dot. sposobu wyboru wykonawcy. | |
| | Realizacja zadań inwestycyjnych wynikających ze Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego. | | | | Zbyt niskie środki na realizację zadań. | Przedłużenie terminu realizacji zadania, różnice pomiędzy kosztorysami a złożonymi ofertami w ramach przetargów. | Wniosek o zwiększenie wartości zadania. |
| WS | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań delegowanych Samorządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020, przez Agencję płatniczą na mocy umowy nr 02/2015_DDD - UM02 z dnia 08.06.2015 r., z wyłączeniem zadań KSOW oraz umowy nr 02/2023-DDD-UM02 z dnia 19.10.2023 r. | 56% | 10 | NIE | Zbyt małe okresowe zasoby kadrowe | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | Przesunięcia pracowników między poszczególnymi biurami. |
| | | | | | Brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do dokonania oceny, przedłużenie procesu oceny ze względu na procedury odwoławcze, konieczność zasięgnięcia opinii podmiotu trzeciego, brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do wykonania kontroli, wydłużone procedury, nieterminowość oceny WOPP i WOP. | Nieodpowiedni poziom kompetencji u osób odpowiedzialnych za realizację projektów i przygotowanie dokumentacji, - Przygotowywanie dokumentów „na ostatnią chwilę” | Indywidualne konsultacje z Beneficjentami. |
| | | | | | Rozwiązanie umowy przez beneficjenta. | Niezgodna z umową realizacja projektu. | Indywidualne konsultacje z Beneficjentami. |
| | | | | | Zmieniająca się sytuacja prawna, polityczna i społeczno-gospodarcza. | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | |
| | | | | | Nakładanie się działań związanych z okresem programowania 2014-2020 i po roku 2024. | Zakończenie PROW 2014-2020 w 12.2025, - jednocześnie wdrażanie PS WPR na lata 2023-2027 - wdrażanie działań w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. | Przesunięcia pracowników między poszczególnymi biurami. |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|
| | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań powierzonych Samorządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach umowy w sprawie powierzenia części zadań związanych z realizacją inwestycji w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. | | | TAK | Zbyt małe okresowe zasoby kadrowe. | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | Przesunięcia pracowników pomiędzy poszczególnymi biurami. | | |
| | Brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do dokonania oceny, przedłużenie procesu oceny ze względu na procedury odwoławcze, konieczność zasięgnięcia opinii podmiotu trzeciego, brak niezbędnych i poprawnych dokumentów do wykonania kontroli, wydłużone procedury, nieterminowość oceny, WOPP i WOP. | | | | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | Kontakt z innymi województwami, uczestnictwo w spotkaniach on-line. | | | |
| | Zmieniająca się sytuacja prawna, polityczna i społeczno-gospodarcza. | | | | Zmiana regulaminów, wydłużanie terminu realizacji inwestycji B.3.1.1. | Zaplanowanie i reorganizacja pracy w kolejnym kwartale | | | |
| | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań wynikających z umowy planowanej do zawarcia w zakresie Priorytetu 2. Fundusze Europejskie dla czystej energii i ochrony zasobów środowiska regionu, Działania 02.09 Mała retencja i adaptacja do zmian klimatu w regionie. | | | | | NIE | Brak jednolitej i jednoznacznej wykładni prawa. | Niespójność dokumentów. | Korespondencja z Dep. Zarządzania i Wdrażania FEdKP tut. Urzędu. |
| | | | | | | | Zmieniająca się sytuacja prawna, polityczna i społeczno-gospodarcza, w tym konieczność pozyskania przez beneficjentów zgód, pozwoleń, uzgodnień od organów zewnętrznych. | Zmiana wytycznych dotyczących wkładu własnego grantobiorców. | Złożenie wniosku o dofinansowanie w ramach drugiego naboru niekonkurencyjnego. |
| | ŚG | | | Zapewnienie adekwatności regulacji działalności gospodarczej do aktualnego stanu prawnego. | 29% | 6 | TAK | Częste zmiany stanu prawnego. | Zakłócenie sprawności realizacji zadań. |
| Czasochłonność przygotowywania decyzji administracyjnych. | | | | | | | | | |
| Nieterminowe wydawanie decyzji. | | | | | | | | | |
| Niedobory kadrowe. | | | | | | | | | |
| Niedostateczna ilość szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników oraz nowoprzyjętych pracowników. | | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|------|---|-----|--|--|---|
| | Wzmocnienie edukacji ekologicznej w parkach krajobrazowych województwa kujawsko-pomorskiego. | | | NIE | Trudności w wyłonieniu w ramach naboru Edukatorów w trzech parkach krajobrazowych woj. kujawsko-pomorskiego. | Trudności w zatrudnieniu Edukatorów w Parkach Krajobrazowych. Potencjalne osoby albo nie zaliczały pierwszego etapu naboru- testu, albo po wyłonieniu nie podjęły jednak pracy, albo rezygnowały po okresie próbnym. | W parkach, których nie zatrudniono Edukatora ich rolę przejęli dotychczasowi pracownicy parku Krajobrazowego. |
| FE | Dostęp do informacji na temat Funduszy Europejskich. | 100% | 1 | NIE | Zrekrutowanie wystarczającej liczby uczestników form szkoleniowych (spotkania informacyjne, szkolenia, prelekcje) określonej w umowie z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej. | Mniejsza liczba ogłoszonych naborów niż było to przewidywane. | Zaplanowanie i zrealizowanie większej ilości spotkań informacyjnych, szkoleń i prelekcji. |
| AW | Sprawne funkcjonowanie audytu wewnętrznego w JST. | 10% | 1 | NIE | Błędne wnioskowanie audytorów. | Błędy w komunikacji. | Sprostowanie sprawozdania. do |

Wyniki analizy ryzyka na III poziomie istotności ryzyka wskazały, że w 2025 roku komórki organizacyjne UM WK-P zidentyfikowały łącznie **6 ryzyk**, które uległy materializacji, co stanowi **100%** wszystkich zidentyfikowanych i zmaterializowanych ryzyk niniejszego poziomu istotności.

Identyfikacja i materializacja ryzyka wystąpiła w dwóch komórkach organizacyjnych UM WK-P, tj.:

- ID (poziom materializacji: 100%, 2 ryzyka),
- WS (poziom materializacji 100%, 4 ryzyka).

Spośród zmaterializowanych ryzyk tylko 1 miało wpływ na realizację celu operacyjnego w komórce organizacyjnej WS.

W odniesieniu do ryzyk zidentyfikowanych na III poziomie istotności, czyli takich, które w wyniku oceny otrzymają wartość o poziomie istotności 16 i powyżej należy zaznaczyć, że są ryzykami krytycznymi. Ryzyka te podlegają wpisaniu do CRR prowadzonego przez Administratora i wymagają wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych.

Liczba ryzyk krytycznych w UM WK-P w latach 2018-2025 została przedstawiona na **Wykresie Nr 11**. Natomiast w **Tabeli Nr 6** zaprezentowano przypadki materializacji ryzyk III poziomu istotności w 2025 roku w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych. Z przedstawionych danych wynika, że zidentyfikowane ryzyka krytyczne w latach 2018-2025 były nieliczne i stanowiły niewielki udział w ogólnej liczbie zidentyfikowanych ryzyk. Ryzyka krytyczne w niniejszym okresie utrzymywały się na niskim poziomie 0-6 ryzyk tj.: w 2023 roku: 1 ryzyko, w 2022 roku: 3 ryzyka; w 2021 roku: 1 ryzyko, w 2020 i 2024 roku: brak ryzyk, w 2019 roku: 1 ryzyko, w 2018 roku: 2 ryzyka, w 2025 roku: 6 ryzyk). Udział zmaterializowanych ryzyk na niniejszym poziomie istotności w UM WK-P w latach 2018 i 2019 oraz w 2021 i 2025 osiągnął wartość 100%. Z kolei w latach 2022-2023 jego udział był zerowy.

Wykres Nr 11. Liczba ryzyk krytycznych określonych w UM WK-P w latach 2018-2025.

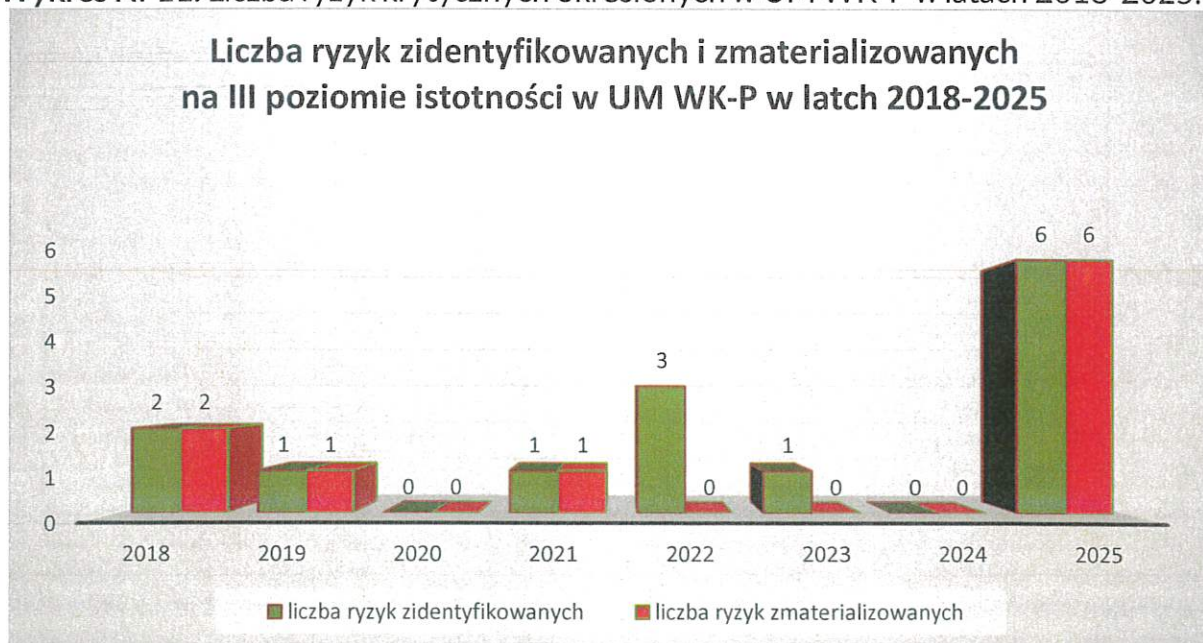


Tabela Nr 6. Przypadki materializacji ryzyk III poziomu istotności w powiązaniu z celami i wyszczególnieniem ich przyczyn oraz działań następczych.

| Komórka organizacyjna UM WK-P | Cel operacyjny | Poziom materializacji incydentów/ryzyk | Liczba incydentów /ryzyk zmaterializowanych | Wpływ ryzyka na osiągnięcie celu | Zmaterializowane ryzyko | Przyczyna | Podjęte działania |
|-------------------------------|---|--|---|----------------------------------|---|--|---|
| ID | Podstawowym celem przedsięwzięcia jest realizacja działań przedłużających żywotność starym drzewom (pozycja VIII pkt nr 1 z załącznika nr 2 do Uchwały Nr 33/1554/24). | 100% | 2 | NIE | Nieuzgadniane działania innych jednostek zewnętrznych polegające na nieprofesjonalnej ocenie drzew i ich wycince. | Nieprofesjonalne działania jednostek zewnętrznych. | Zgłaszano działania do odpowiednich służb. |
| | | | | | Nieprofesjonalne działania innych podmiotów polegające na błędnej pielęgnacji zieleni. | Nieprofesjonalne działania służb sanitarnych. | Zgłaszano działania do odpowiednich służb. Edukowano. |
| WS | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań delegowanych Samorządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020, przez Agencję płatniczą na mocy umowy nr 02/2015_DDD - UM02 z dnia 08.06.2015 r., z wyłączeniem zadań KSOW oraz umowy nr 02/2023-DDD-UM02 z dnia 19.10.2023 r. | 100% | 4 | NIE | Brak dostępu i niewłaściwa funkcjonalność Centralnego Systemu Obsługi Beneficjentów, będącego jedynym narzędziem przyznawania i wypłaty pomocy w ramach PS WPR 2023-2027. | Błąd systemu - na poziomie Lokalnych Grup Działania. | Stały kontakt z Wydziałem Wsparcia Systemów DDD ARIMR, odpowiedzialnym za techniczne wsparcie CSOB. |

| | | | | | | | |
|--|---|--|--|-----|---|--|---|
| | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań powierzonych Samorządowi Województwa Kujawsko-Pomorskiego w ramach umowy w sprawie powierzenia części zadań związanych z realizacją inwestycji w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. | | | TAK | Brak dostępu i niewłaściwa funkcjonalność Systemu Teleinformatycznego CST 2021, będącego jedynym narzędziem przyznawania, kontroli i wypłaty pomocy w ramach KPO. | Zawieszanie się systemu. | Stały kontakt z instytucją odpowiedzialną za udostępnienie i funkcjonalność systemu CST 2021. |
| | Zapewnienie skutecznej i efektywnej realizacji zadań wynikających z umowy planowanej do zawarcia w zakresie Priorytetu 2. Fundusze Europejskie dla czystej energii i ochrony zasobów środowiska regionu, Działania 02.09 Mała retencja i adaptacja do zmian klimatu w regionie. | | | NIE | Brak dokumentów organizacyjnych. | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | Przekazanie propozycji zapisów do dokumentów. |
| | | | | NIE | Brak zasobów kadrowych wyspecjalizowanych w dziedzinie hydrologii, itp. | Przyczyna nie została zidentyfikowana. | Przesunięcia pracowników pomiędzy poszczególnymi biurami. |

III. Zarządzanie ryzykiem w ramach IZ RPO WK-P 2014-2020 i FEdKP 2021-2027.

Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, jako Instytucja Zarządzająca RPO WK-P 2014-2020 oraz jako Instytucja Zarządzająca FEdKP 2021-2027, odpowiada za prawidłową realizację programu operacyjnego, w tym za proces zarządzania ryzykiem, poprzez zapewnienie skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania i kontroli zgodnego z zasadami wspólnotowymi i krajowymi.⁵

Zgodnie z procedurą *Zarządzanie ryzykiem*⁶ dla zarządzania i wdrażania RPO WK-P i FEdKP stosuje się odrębne uregulowania. Analiza z tego obszaru za poprzedni rok przekazywana jest na Przegląd Systemu Zarządzania do Administratora systemu.

Analiza za 2025 rok została w tym obszarze sporządzona w dokumentach pn. *Roczny Raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze RPO WK-P 2014-2020 (za rok 2025)* oraz pn. *Roczny raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze FEdKP 2021-2027 na rok 2026*. Dokumenty sporządzono na podstawie formularzy analizy i oceny ryzyka, opracowanych przez komórki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego zaangażowane w realizację RPO WK-P 2014-2020, zgodnie z Opisem Funkcji i Procedur Instytucji realizujących RPO WK-P 2014-2020 oraz zaangażowane w realizację FEdKP, zgodnie z Opisem Systemu Zarządzania i Kontroli programu regionalnego FEdKP 2021-2027.

Roczny raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze RPO WK-P 2014-2020 oraz Roczny raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze FEdKP 2021-2027, zawiera informacje niezbędne do rozpoznania występujących ryzyk jak również do wyeliminowania potencjalnych ryzyk, które mogą wystąpić w przyszłości. Roczne Raporty wskazują także, czy zidentyfikowane ryzyko wystąpiło w systemie, czy pozostaje tylko potencjalnym zagrożeniem dla systemu realizacji RPO WK-P 2014-2020 i FEdKP 2021-2027.

Roczny Raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze RPO WK-P 2014-2020 za rok 2025 został przyjęty uchwałą Zarządu WK-P.⁷ Niniejszy raport wymienia mechanizmy kontrolne mające na celu całkowite wykluczenie lub znaczące zminimalizowanie występowania potencjalnych ryzyk w obszarze zarządzania i wdrażania RPO WK-P 2014-2020. W związku z zamknięciem w 2026 roku RPO WK-P 2014-2020 przyjęty dokument jest ostatnią wersją raportu składaną w ramach perspektywy finansowej 2014-2020.

Roczny Raport dotyczący zarządzania ryzykiem w obszarze Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 na rok 2026 został przyjęty uchwałą Zarządu WK-P.⁸ Niniejszy raport wymienia mechanizmy kontrolne mające na celu całkowite wykluczenie lub znaczące zminimalizowanie występowania potencjalnych ryzyk w obszarze zarządzania i wdrażania FEdKP 2021-2027.

⁵ na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2025 r. poz. 1483 z późn. zm.) oraz na podstawie art. 41 ust. 2 pkt 4 i 4a ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2025 r. z późn. zm.).

⁶ stanowiącą załącznik nr 1.1 do Zarządzenia Nr 87/2022 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 4 października 2022 r. 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, zmienionego Zarządzeniami Nr 7/2024 z dnia 8 lutego 2024 r. oraz Nr 93/2025 z dnia 6 października 2025 r.

⁷ Nr 94/4358/26 z dnia 19 lutego 2026 r. w sprawie przyjęcia Roczno-raportu dotyczącego zarządzania ryzykiem w obszarze Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 za rok 2025.

⁸ Nr 94/4357/26 z dnia 19 lutego 2026 r. w sprawie przyjęcia Roczno-raportu dotyczącego zarządzania ryzykiem w obszarze Funduszy Europejskich dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 na rok 2026.

Instytucja Zarządzająca FEdKP wdrażając i utrzymując odpowiednie systemy zarządzania ryzykiem, za pomocą komórek odpowiedzialnych za realizację FEdKP 2021-2027 spełnia szereg kluczowych wymagań krajowych i międzynarodowych, które potwierdzają jej profesjonalizm oraz dążenie do sprawnej i efektywnej realizacji FEdKP 2021-2027.

IV. Zarządzanie ryzykiem w ramach bezpieczeństwa informacji.

Zgodnie z procedurą *Zarządzanie ryzykiem*⁹ dla bezpieczeństwa informacji, realizowanego przez Inspektora Ochrony Danych stosuje się odrębne uregulowania.

Z otrzymanych informacji od Inspektora Ochrony Danych wynika, że zarządzanie ryzykiem w obszarze bezpieczeństwa informacji w Urzędzie realizowane jest według Procedury systemu zarządzania jakością pn. zarządzanie ryzykiem w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jakością, co zostało wskazane w § 21 *Polityki zarządzania incydentami i monitorowania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu (PZIM)* stanowiącej załącznik nr 6 do zarządzenia Nr 68/2021 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 1 października 2021 roku. Wykaz ryzyk w obszarze przetwarzania i ochrony danych osobowych stanowi załącznik nr 2 do przedmiotowego dokumentu.

Zarządzeniem Nr 32/2024 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 9 lipca 2024 r. zmieniającym zarządzenie w sprawie wdrożenia dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w UM WK-P wprowadzono korektę do dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

W obszarze bezpieczeństwa informacji i danych osobowych w 2025 roku, nie zidentyfikowano incydentów skutkujących naruszeniem danych osobowych. Odnotowano 6 incydentów w obszarze cyberbezpieczeństwa, w tym 3 zostały zgłoszone do CERT.¹⁰ Charakter oraz ocena incydentów przeprowadzona została zgodnie z wewnętrznymi procedurami bezpieczeństwa informacji.

W systemie ochrony danych osobowych nie odnotowano skarg. W obszarze bezpieczeństwa informacji obecnie przygotowuje się zmianę do dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w celu dostosowania funkcjonowania Urzędu do przepisów krajowych powstających dot. wdrożenia w ramach wdrożenia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2555 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu cyberbezpieczeństwa na terytorium Unii, zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 910/2014 i dyrektywę (UE) 2018/1972 oraz uchylająca dyrektywę (UE) 2016/1148 (dyrektywa NIS 2) (Dz. Urz. UE L 333 z 27.12.2022 str. 80), zwana „dyrektywą NIS 2” oraz ustawy z dnia 23 stycznia 2026 r. o zmianie ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2026 r., poz. 252).

Zarządzanie ryzykiem w obszarze bezpieczeństwa informacji jest procesem ciągłym i dotyczy wszystkich systemów przetwarzania danych osobowych, które podlegają stałemu monitorowaniu.

⁹ stanowiącą załącznik nr 11 do Zarządzenia Nr 87/2022 Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 4 października 2022 r. 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, zmienionego Zarządzeniami Nr 7/2024 z dnia 8 lutego 2024 roku oraz Nr 93/2025 z dnia 6 października 2025 r.

¹⁰ incydent z dnia 06.05.2025 r.; incydent z dnia 30.06.2025 r.; incydent z dnia 16.09.2025 r.

V. Podsumowanie.

W 2025 roku w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu zidentyfikowano łącznie **382 ryzyka**, z których **44 uległy materializacji**, co stanowi **12% ogółu**. Największa część ryzyk (**223**) dotyczyła II poziomu istotności, który obejmuje zagrożenia wymagające bieżącego monitorowania i nadzoru przez właścicieli ryzyk, spośród nich **32 przypadki uległy materializacji (14%)**. Ryzyka te miały głównie charakter operacyjny i były systematycznie minimalizowane poprzez stosowane mechanizmy kontrolne, co pozwoliło ograniczyć ich wpływ na realizację celów Urzędu. Spośród **195 wyznaczonych celów operacyjnych osiągnięto 187 (96%)**, a spośród **262 przypisanych do nich mierników osiągnięto 252 (96%)**. Jedynie **12 ryzyk** przyczyniło się do nieosiągnięcia **5 celów operacyjnych**, co wskazuje, że większość zidentyfikowanych zagrożeń była skutecznie neutralizowana.

Analiza trendów z lat 2018–2025 wskazuje na systematyczny wzrost liczby identyfikowanych ryzyk przy jednocześnie stabilnym poziomie ich materializacji, co może świadczyć o skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych. Zarządzanie ryzykiem obejmowało także obszary szczególne, takie jak wdrażanie programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz bezpieczeństwo informacji i ochronę danych osobowych. W 2025 roku nie odnotowano incydentów naruszających bezpieczeństwo danych osobowych, natomiast zarejestrowano 6 zdarzeń w obszarze cyberbezpieczeństwa, które nie wpłynęły na bezpieczeństwo danych i zostały odpowiednio zgłoszone do zespołu CERT.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdzają, że system zarządzania ryzykiem w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu skutecznie wspiera realizację zadań publicznych, zapewniając efektywne i terminowe osiągnięcie celów operacyjnych. Dalsze doskonalenie systemu powinno koncentrować się na bieżącym monitorowaniu ryzyk II poziomu istotności, rozwoju narzędzi wspierających proces zarządzania ryzykiem, systematycznej ocenie adekwatności wdrożonych mechanizmów kontrolnych oraz podnoszeniu kompetencji pracowników i budowaniu świadomości odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w realizowanych procesach.

Sporządziła: 13.03.2026 r.

Magdalena Okulewicz



Przekazuję do akceptacji

Marszałka

Województwa

Za pośrednictwem:

Sekretarz Województwa

(3)

Marek Smoczyk

Sekretarz Województwa

MARSZAŁEK WOJEWÓDZTWA



Piotr Calbecki