

Toruń, dnia 24 kwietnia 2026 roku

AW.170.2.2026

Zatwierdzam:


MARSZAŁEK WOJEWÓDZTWA
.....
Marszałek Województwa
Piotr Calbecki

**ANALIZA
WYNIKÓW OCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO
ZA 2025 ROK**

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ I

WPROWADZENIE	3
--------------------	---

ROZDZIAŁ II

OCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK	4
1. WYNIKI KWESTIONARIUSZA OCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK	4
1.1. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE	5
1.2. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	8
1.3. MECHANIZMY KONTROLI	10
1.4. INFORMACJA I KOMUNIKACJA	13
1.5. MONITOROWANIE I OCENA	16
2. WYNIKI OŚWIADCZEŃ O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK.....	19

ROZDZIAŁ III

PODSUMOWANIE	22
--------------------	----

ROZDZIAŁ I WPROWADZENIE

Podstawę prawną funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych stanowią przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, w szczególności art. 68 określający istotę kontroli zarządczej oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 wskazujący podmioty odpowiedzialne za zapewnienie jej funkcjonowania.

Zgodnie z art. 68 ust. 1 tej ustawy kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi 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 roku¹, 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 jej kierownik. W ramach administracji samorządowej kontrola zarządcza funkcjonuje również na poziomie jednostki samorządu terytorialnego² (II poziom kontroli zarządczej). Marszałek Województwa, jako kierownik Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu³, odpowiada za system kontroli zarządczej w Urzędzie (I poziom kontroli zarządczej), natomiast jako przewodniczący zarządu województwa kujawsko-pomorskiego⁴ odpowiada za system kontroli zarządczej na poziomie województwa (II poziom kontroli zarządczej).

W celu uzyskania przez Marszałka Województwa zapewnienia o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w województwie kujawsko-pomorskim, jako jednostce samorządu terytorialnego, przyjęto uchwałę Nr 46/2152/25 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 17 marca 2025 roku.⁵ Zgodnie z § 5 tej uchwały kierownicy jednostek organizacyjnych województwa kujawsko-pomorskiego zostali zobowiązani do przekazywania oświadczeń o stanie kontroli zarządczej oraz kwestionariuszy oceny kontroli zarządczej za rok poprzedni.

Ocena kontroli zarządczej za 2025 rok w jednostkach organizacyjnych województwa kujawsko-pomorskiego została przeprowadzona w oparciu o wskazane regulacje.

Wypełniając dyspozycję wynikającą z ww. uchwały, kadra zarządzająca jednostek organizacyjnych województwa kujawsko-pomorskiego przekazała kwestionariusze oceny kontroli zarządczej oraz oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za 2025 rok.

¹ skrót: standardy

² skrót: jst

³ skrót: UM WK-P

⁴ skrót: WK-P

⁵ w sprawie zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Województwie Kujawsko-Pomorskim, jako jednostce samorządu terytorialnego.

ROZDZIAŁ II

OCENA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK.

1. WYNIKI KWESTIONARIUSZA OCENY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK.

Wypełniając dyspozycję wynikającą z § 5 uchwały Nr 46/2152/25 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 17 marca 2025 roku 58 kierowników jednostek organizacyjnych województwa kujawsko-pomorskiego, tj.:

- A) wojewódzkich jednostek nieposiadających osobowości prawnej:**
- 26 jednostek budżetowych⁶;
- B) wojewódzkich osób prawnych:**
- 12 Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej (SPZOZ)⁷;
- 17 Wojewódzkich Instytucji Kultury (WIK)⁸;

⁶

1. Biblioteka Pedagogiczna im. gen. bryg. prof. Elżbiety Zawackiej w Toruniu
2. Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku
3. Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy
4. Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji Nauczycieli w Toruniu
5. Kujawsko-Pomorskie Centrum Kształcenia Zawodowego w Bydgoszczy
6. Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Mariana Rejewskiego w Bydgoszczy
7. Kujawsko-Pomorski Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy im. J. Korczaka w Toruniu
8. Kujawsko-Pomorski Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy nr 1 dla Dzieci i Młodzieży Słabo Widzącej i Niewidomej im. L. Braille'a w Bydgoszczy
9. Kujawsko-Pomorski Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy nr 2 dla Dzieci i Młodzieży Słabo Słyszącej i Niestyszącej im. gen. Stanisława Maczka w Bydgoszczy
10. Medyczo-Społeczne Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Toruniu
11. Medyczo-Społeczne Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Inowrocławiu
12. Zespół Szkół nr 33 Specjalnych dla Dzieci i Młodzieży Przewlekłe Chorej w Bydgoszczy
13. Zespół Szkół Specjalnych dla Dzieci i Młodzieży Przewlekłe Chorych i Niepełnosprawnych nr 1 w Ciechocinku
14. Brodnicki Park Krajobrazowy
15. Gostynińsko-Włocławski Park Krajobrazowy
16. Górznieńsko-Lidzbarski Park Krajobrazowy
17. Krajeński Park Krajobrazowy
18. Nadgoplański Park Tysiąclecia w Kruszwicy
19. Tucholski Park Krajobrazowy
20. Wdecki Park Krajobrazowy
21. Zespół Parków Krajobrazowych nad Dolną Wisłą
22. Kujawsko-Pomorski Ośrodek Adopcyjny w Toruniu
23. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu
24. Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu
25. Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku
26. Zarząd Dróg Wojewódzkich w Bydgoszczy

⁷

1. Centrum Onkologii im. Prof. Franciszka Łukaszczyka w Bydgoszczy
2. Sanatorium Uzdrawiskowe "Przy Tężni" im. dr. Józefa Krzymińskiego w Inowrocławiu s.p.z.o.z.
3. Kujawsko-Pomorskie Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy
4. Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. błogosławionego księdza Jerzego Popiełuszki we Włocławku
5. Wojewódzka Przychodnia Zdrowia Psychicznego w Bydgoszczy
6. Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Bydgoszczy
7. Kujawsko-Pomorski Ośrodek Medycyny Pracy w Toruniu
8. Wojewódzki Ośrodek Terapii Uzależnień i Współuzależnienia w Toruniu
9. Wojewódzki Szpital dla Nerwowo i Psychicznie Chorych im. dr. J. Bednarza w Świeciu
10. Wojewódzki Szpital Dziecięcy im. J. Brudzińskiego w Bydgoszczy
11. Wojewódzki Szpital Obserwacyjno-Zakaźny im. Tadeusza Browicza w Bydgoszczy
12. Wojewódzki Szpital Zespolony im. L. Rydygiera w Toruniu

⁸

1. Filharmonia Pomorska im. I. J. Paderewskiego w Bydgoszczy
2. Galeria i Ośrodek Plastycznej Twórczości Dziecka w Toruniu
3. Galeria Sztuki Wozownia
4. Muzeum Archeologiczne w Biskupinie
5. Muzeum Etnograficzne im. Marii Znamierowskiej-Prufferowej w Toruniu
6. Muzeum Ziemi Kujawskiej i Dobrzyńskiej we Włocławku
7. Opera Nova w Bydgoszczy

- **3 Wojewódzkich Ośrodków Ruchu Drogowego (WORD)⁹**;
przekazało kwestionariusze oceny kontroli zarządczej oraz oświadczenia o stanie spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok.

Zakres oceny 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 23.¹⁰

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 oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 8 pytań w obszarze *standardu środowiska wewnętrznego*. Pytania dotyczyły przestrzegania wartości etycznych i zasad przeciwdziałania korupcji, antymobbingu, kompetencji zawodowych, doskonalenia zawodowego oraz delegowania uprawnień i zadań do realizacji.¹¹

Zestawienie wyników oceny środowiska wewnętrznego przez zarządzających jednostkami organizacyjnymi WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 1. Natomiast zestawienie porównawcze wyników oceny respondentów poszczególnych jednostek organizacyjnych WK-P zostało przedstawione w Tabeli nr 1.

-
8. Ośrodek Chopinowski w Szafarni
 9. Pałac Lubostroń w Lubostroniu
 10. Teatr im. Wilama Horzycy w Toruniu
 11. Wojewódzka Biblioteka Publiczna - Książnica Kopernikańska w Toruniu
 12. Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. dr. Witolda Bełzy w Bydgoszczy
 13. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu
 14. Kujawsko-Pomorskie Centrum Kultury w Bydgoszczy
 15. Kujawsko-Pomorski Teatr Muzyczny w Toruniu
 16. Kujawsko-Pomorskie Centrum Dziedzictwa w Toruniu
 17. Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji i Innowacji w Toruniu

1. Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Bydgoszczy
2. Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Toruniu
3. Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego we Włocławku

¹⁰ Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

¹¹ Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Środowisko wewnętrzne”:

1. Czy w jednostce określono na piśmie zasady etycznego postępowania?
2. Czy monitorowane jest przestrzeganie zasad etycznego postępowania w jednostce?
3. Czy w jednostce określono procedury antymobbingowe?
4. Czy wdrożone procedury antymobbingowe ograniczają wystąpienie w jednostce sytuacji mających znamiona mobbingu?
5. Czy w jednostce zostały określone zasady/mechanizmy mające na celu przeciwdziałanie korupcji?
6. Czy wdrożone mechanizmy antykorupcyjne są skuteczne?
7. Czy potrzeby szkoleniowe pracowników realizowane są w zakresie zapewniającym rozwój wymaganych kompetencji dla sprawnej realizacji zadań?
8. Czy delegacja zadań do realizacji i uprawnień w jednostce prowadzona jest w sposób pisemny, zapewniający skuteczność i adekwatność powierzonych zadań do realizacji?

Wykres Nr 1. Ocena spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu środowisko wewnętrzne.



Tabela Nr 1. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu środowisko wewnętrzne.

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		WIK		WORD		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 1	100%	0%	100%	0%	100%	0%	67%	33%	98%	2%
pyt. 2	92%	8%	100%	0%	88%	12%	67%	33%	91%	9%
pyt. 3	88%	12%	67%	33%	88%	12%	100%	0%	84%	16%
pyt. 4	88%	12%	80%	20%	93%	7%	100%	0%	89%	11%
pyt. 5	96%	4%	92%	8%	88%	12%	100%	0%	93%	7%
pyt. 6	96%	4%	91%	9%	94%	6%	100%	0%	95%	5%
pyt. 7	100%	0%	100%	0%	88%	12%	100%	0%	97%	3%
pyt. 8	96%	4%	100%	0%	88%	12%	100%	0%	95%	5%
Udział%	95%	5%	91%	9%	91%	9%	92%	8%	93%	7%

Wyniki kwestionariuszy oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok wskazują, że zarządzający jednostkami organizacyjnymi WK-P, co do zasady, pozytywnie ocenili środowisko wewnętrzne ukształtowane w jednostkach. W niniejszym obszarze udzielono **92,8% ocen pozytywnych**, 7,2% ocen negatywnych. **Analiza wyników kwestionariuszy oceny poszczególnych elementów standardu środowiska wewnętrznego wskazuje, że w zakresie:**

- przestrzegania wartości etycznych większość jednostek wdrożyła i sformalizowała zasady etycznego postępowania.¹² Wyłącznie w 1 WORD nie ustanowiono pisemnych zasad etycznych.¹³ Zdecydowana większość

¹² pyt. 1: 98,3% ocen pozytywnych.

¹³ pyt. 1: oceny negatywne - WORD (33%).

respondentów potwierdza, że zasady etyczne są monitorowane¹⁴, przy czym pojedyncze oceny negatywne odnotowano w 2 jednostkach budżetowych, 2 WIK oraz 1 WORD.¹⁵

W zakresie przeciwdziałania mobbingowi większość jednostek wdrożyła odpowiednie procedury.¹⁶ We wszystkich WORD procedury antymobbingowe zostały formalnie przyjęte i funkcjonują jako mechanizm ograniczający ryzyko mobbingu. Jednocześnie w 9 jednostkach nie wdrożono takich procedur, w tym w 3 jednostkach budżetowych, 4 SPZOZ oraz 2 WIK.¹⁷ W ocenie większości respondentów wdrożone procedury antymobbingowe, ograniczają wystąpienie w jednostce sytuacji mających znamiona mobbingu¹⁸ na co wskazują oceny negatywne występujące w 3 jednostkach budżetowych, 2 SPZOZ oraz 1 WIK.¹⁹

W obszarze przeciwdziałania korupcji większość jednostek wdrożyła zasady antykorupcyjne²⁰, jako element systemu kontroli zarządczej stanowiący skuteczny mechanizm kontrolny.²¹ We wszystkich WORD funkcjonują formalnie przyjęte rozwiązania w tym zakresie. Brak takich procedur stwierdzono w 4 podmiotach, tj. w 1 jednostce budżetowej, 1 SPZOZ oraz 2 WIK.²² Pojedyncze oceny negatywne dotyczące skuteczności mechanizmów antykorupcyjnych wystąpiły w 3 jednostkach (1 jednostka budżetowa, 1 SPZOZ, 1 WIK)²³;

- **kompetencji zawodowych** pracownicy jednostek posiadają wystarczające kompetencje pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania. W ocenie większości respondentów w jednostkach potrzeby szkoleniowe pracowników realizowane są w zakresie zapewniającym rozwój wymaganych kompetencji dla sprawnej realizacji zadań²⁴, na co wskazują pojedyncze oceny negatywne występujące wyłącznie w 2 WIK²⁵;

- **delegowania uprawnień** pracownikom jednostek, co do zasady, zadania zostają powierzone w sposób pisemny, zapewniający skuteczność i adekwatność ich realizacji.²⁶ We wszystkich SPZOZ i WORD delegacja zadań do realizacji i uprawnień prowadzona jest w sposób pisemny, zapewniający skuteczność i adekwatność powierzonych zadań do realizacji. Delegacja zadań w innej formie występuje wyłącznie w 1 jednostce budżetowej i 2 WIK.²⁷

¹⁴ pyt. 2: 91,4% ocen pozytywnych.

¹⁵ pyt. 2: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (8%), SPZOZ (7%), WIK (12%), WORD (33%).

¹⁶ pyt. 3: 84,5% ocen pozytywnych.

¹⁷ pyt. 3: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (11,5%), SPZOZ (33,3%), WIK (11,8%).

¹⁸ pyt. 4: 88,9% ocen pozytywnych.

¹⁹ pyt. 4: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (11,5%), SPZOZ (20%), WIK (6,7%).

²⁰ pyt. 5: 93,1% ocen pozytywnych.

²¹ pyt. 6: 94,6% ocen pozytywnych.

²² pyt. 5: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (3,8%), SPZOZ (8,3%), WIK (11,8%).

²³ pyt. 6: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (3,8%), SPZOZ (9,1%), WIK (6,3%).

²⁴ pyt. 7: 96,6% ocen pozytywnych.

²⁵ pyt. 7: oceny negatywne - WIK (11,8%).

²⁶ pyt. 8: 94,8% ocen pozytywnych.

²⁷ pyt. 8: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (3,8%), WIK (11,8%).

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 oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 10 pytań w obszarze standardu *cele i zarządzanie ryzykiem*. Pytania dotyczyły określenia misji, celów i zadań do realizacji oraz ich monitorowania, a także zarządzania ryzykiem.²⁸

Zestawienie wyników oceny standardu *cele i zarządzanie ryzykiem* przez zarządzających jednostkami organizacyjnymi WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 2. Natomiast zestawienie porównawcze wyników oceny respondentów poszczególnych jednostek organizacyjnych WK-P zostało przedstawione w Tabeli nr 2.

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



²⁸ Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Cele i zarządzanie ryzykiem”:

1. Czy została określona misja jednostki?
2. Czy w jednostce określane są cele strategiczne (długookresowe)?
3. Czy w jednostce w sposób pisemny i mierzalny określane są cele do realizacji na dany rok?
4. Czy realizacja celów jest systematycznie monitorowana w sposób udokumentowany?
5. Czy pracownicy są świadomi realizowanych celów w danym roku?
6. Czy w jednostce zostały określone w sposób pisemny zasady zarządzania ryzykiem?
7. Czy zasady zarządzania ryzykiem określają sposób identyfikacji, oceny i przeglądu ryzyka w jednostce?
8. Czy w procesie zarządzania ryzykiem określono odpowiedzialność za identyfikację, ocenę i przegląd ryzyka?
9. Czy zarządzanie ryzykiem w jednostce jest skuteczne i zapewnia ustanowienie skutecznych mechanizmów ograniczających prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka?
10. Czy w jednostce analizowane są ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji?

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

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		WIK		WORD		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 1	96%	4%	92%	8%	100%	0%	100%	0%	97%	3%
pyt. 2	88%	12%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	95%	5%
pyt. 3	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 4	92%	8%	92%	8%	100%	0%	67%	33%	93%	7%
pyt. 5	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 6	100%	0%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	98%	2%
pyt. 7	100%	0%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	98%	2%
pyt. 8	100%	0%	100%	0%	94%	6%	67%	33%	97%	3%
pyt. 9	100%	0%	92%	8%	94%	6%	100%	0%	97%	3%
pyt. 10	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Udział%	98%	2%	98%	3%	98%	2%	93%	7%	97%	3%

Wyniki kwestionariuszy oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok wskazują, że zarządzający jednostkami organizacyjnymi WK-P, co do zasady, pozytywnie ocenili działania w obszarze standardu cele i zarządzanie ryzykiem w jednostkach. W niniejszym obszarze udzielono **97,4% ocen pozytywnych**, 2,6% ocen negatywnych. **Analiza wyników kwestionariuszy oceny poszczególnych elementów standardu cele i zarządzanie ryzykiem wskazuje, że:**

- **misja**, co do zasady, została określona we wszystkich jednostkach organizacyjnych WK-P²⁹, wyjątek stanowi 1 jednostka budżetowa oraz 1 SPZOZ.³⁰ Ponadto z ocen respondentów wynika, że w jednostkach zostały określone cele strategiczne (długookresowe)³¹, wyjątek stanowią 3 jednostki budżetowe³²;
- **określanie celów oraz ich monitorowanie** we wszystkich jednostkach realizowane jest w sposób pisemny, mierzalny, w perspektywie rocznej.³³ Pracownicy jednostek, są świadomi realizowanych celów w danym roku³⁴, które generalnie podlegają systematycznemu monitorowaniu w sposób udokumentowany,³⁵ na co wskazują pojedyncze oceny negatywne występujące wyłącznie w 2 jednostkach budżetowych, 1 SPZOZ i 1 WORD³⁶;
- **identyfikacja i analiza ryzyka** w większości jednostek realizowana jest na podstawie określonych w sposób pisemny zasad zarządzania ryzykiem wskazujących sposób identyfikacji, oceny i przeglądu ryzyka³⁷, wyjątek stanowi 1 WIK.³⁸

²⁹ pyt. 1: 96,6% ocen pozytywnych.

³⁰ pyt. 1: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (3,8%), SPZOZ (8,3%).

³¹ pyt. 2: 94,8% ocen pozytywnych.

³² pyt. 2: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (11,5%).

³³ pyt. 3: 100% ocen pozytywnych.

³⁴ pyt. 5: 100% ocen pozytywnych.

³⁵ pyt. 4: 93,1% ocen pozytywnych.

³⁶ pyt. 4: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (7,7%), SPZOZ (8,3%), WORD (33,3%).

³⁷ pyt. 6 i 7: 98,3% ocen pozytywnych.

³⁸ pyt. 6 i 7: oceny negatywne - WIK (6%).

Nie zawsze w jednostkach w procesie zarządzania ryzykiem określono odpowiedzialność za identyfikację, ocenę i przegląd ryzyka.³⁹ W procesie zarządzania ryzykiem nie została określona odpowiedzialność za identyfikację, ocenę i przegląd ryzyka w przypadku 1 WIK i 1 WORD.⁴⁰ W ocenie respondentów zarządzanie ryzykiem w jednostce jest skuteczne i zapewnia ustanowienie skutecznych mechanizmów ograniczających prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka⁴¹, na co wskazują wyłącznie 2 oceny negatywne (1 SPZOZ i 1 WIK).⁴² We wszystkich jednostkach analizowane są ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji.⁴³

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 oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 18 pytań w obszarze *standardu mechanizmy kontroli*. Pytania dotyczyły dokumentowania procedur kontroli zarządczej, nadzoru zadań, ciągłości realizowanych zadań, ochrony zasobów, w tym przetwarzania danych osobowych, dokonywania operacji finansowych, bezpieczeństwa przeciwpożarowego oraz bezpieczeństwa higieny pracy.⁴⁴

Zestawienie wyników oceny mechanizmów kontroli przez zarządzających jednostkami organizacyjnymi WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 3. Natomiast zestawienie porównawcze wyników oceny respondentów poszczególnych jednostek organizacyjnych WK-P zostało przedstawione w Tabeli nr 3.

³⁹ pyt. 8: 96,6% ocen pozytywnych.

⁴⁰ pyt. 8: oceny negatywne - WIK (6%), WORD (33%).

⁴¹ pyt. 9: 96,6% ocen pozytywnych.

⁴² pyt. 9: oceny negatywne - SPZOZ (8,3%) i WIK (6%).

⁴³ pyt. 10: 100% ocen pozytywnych.

⁴⁴ Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Mechanizmy kontroli”:

1. Czy procedury, regulaminy, instrukcje, zasady itp., stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej, są dostępne dla wszystkich pracowników?
2. Czy pracownicy zostali zapoznani z regulacjami wewnętrznymi?
3. Czy pracownicy zostali zobowiązani do znajomości regulacji wewnętrznych?
4. Czy mechanizm nadzoru jest skutecznie realizowany przez kadrę zarządzającą?
5. Czy w jednostce określono mechanizmy ograniczające ryzyko utraty płynności realizacji zadań np. zastępstwa?
6. Czy w jednostce wyznaczono Inspektora Ochrony Danych Osobowych (IOD)?
7. Czy w jednostce wdrożono politykę bezpieczeństwa informacji?
8. Czy polityka bezpieczeństwa informacji określa skuteczne mechanizmy ograniczające ryzyko utraty poufności i integralności informacji?
9. Czy zasoby informacyjne jednostki były skutecznie chronione przed dostępem osób nieuprawnionych?
10. Czy polityka ochrony danych osobowych w jednostce jest aktualna w kontekście przepisów prawa i zapewnia bezpieczeństwo przetwarzania danych osobowych?
11. Czy w jednostce przeprowadzono audyt w zakresie bezpieczeństwa informacji, o którym mowa w Krajowych Ramach Interoperacyjności (§ 19 ust.2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 21.05.2024 r.)?
12. Czy w jednostce funkcjonował podział kluczowych obowiązków dot. operacji finansowych pomiędzy różne osoby np. przygotowanie płatności, zatwierdzenie płatności i wykonywanie płatności zostało rozdzielone?
13. Czy w jednostce była prowadzona weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji?
14. Czy w jednostce wdrożono plany/procedury awaryjne na wypadek sytuacji nadzwyczajnych (pożar, atak terrorystyczny, epidemia/pandemia itp.)?
15. Czy służba bhp została utworzona w sposób prawidłowy w rozumieniu art. 237¹¹ ustawy Kodeks pracy?
16. Czy w jednostce został przeprowadzony okresowy przegląd instalacji i urządzeń p.poż?
17. Czy wypełnione zostały zobowiązania informacyjne w zakresie bhp tzn. czy zapewnione zostało przekazanie informacji pracownikom o:
 - 17.1. ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami?
 - 17.2. pracownikach wyznaczonych do udzielenia pierwszej pomocy?
 - 17.3. pracownikach wyznaczonych do wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników?
18. Czy w jednostce udostępniono pracownikom, do stałego korzystania, aktualne instrukcje bezpieczeństwa i higieny pracy?

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

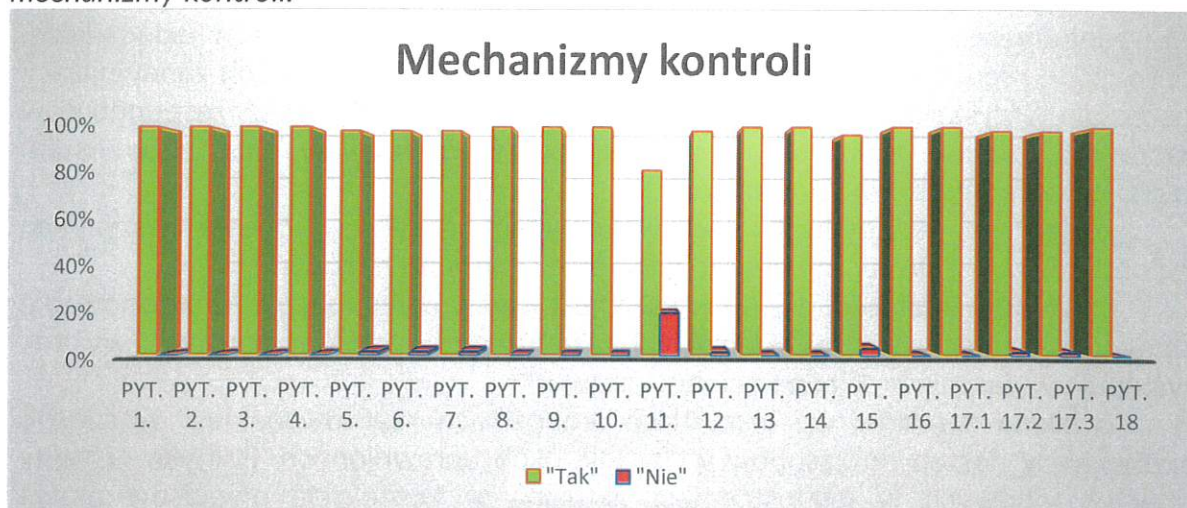


Tabela Nr 3. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu mechanizmy kontroli.

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		WIK		WORD		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 1	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 2	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 3	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 4	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 5	96%	4%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	98%	2%
pyt. 6	100%	0%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	98%	2%
pyt. 7	100%	0%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	98%	2%
pyt. 8	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 9	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 10	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 11	92%	8%	83%	17%	65%	35%	67%	33%	81%	19%
pyt. 12	96%	4%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	98%	2%
pyt. 13	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 14	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 15	100%	0%	100%	0%	88%	12%	100%	0%	97%	3%
pyt. 16	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 17.1	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 17.2	96%	4%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	98%	2%
pyt. 17.3	96%	4%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	98%	2%
pyt. 18	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Udział%	99%	1%	99%	1%	97%	3%	98%	2%	98%	2%

Wyniki kwestionariuszy oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok wskazują, że zarządzający jednostkami organizacyjnymi WK-P, co do zasady, pozytywnie ocenili funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych w jednostkach. W niniejszym obszarze udzielono **98,4% ocen pozytywnych**, 1,6% ocen negatywnych.

Analiza wyników kwestionariuszy oceny poszczególnych elementów standardu mechanizmu kontroli wskazuje, że:

- **dokumentowanie systemu kontroli zarządczej** we wszystkich jednostkach, tj. procedur, regulaminów, instrukcji, zasad, realizowane jest w sposób zapewniający dostęp dla wszystkich pracowników.⁴⁵ Ponadto w ocenie wszystkich respondentów pracownicy zostali zapoznani z regulacjami wewnętrznymi oraz zobowiązani do znajomości regulacji wewnętrznych⁴⁶;
- **nadzór** w jednostkach nad wykonaniem zadań w ocenie wszystkich respondentów jest skutecznie realizowany przez kadre zarządzającą⁴⁷;
- **ciągłość działalności** w jednostkach, jest zapewniona poprzez funkcjonowanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych takich jak np. system zastępstw⁴⁸, wyjątek występuje wyłącznie w 1 jednostce budżetowej⁴⁹;
- **ochrona zasobów** we wszystkich jednostkach realizowana jest w sposób zapewniający dostęp do zasobów wyłącznie osób uprawnionych. Polityka ochrony danych osobowych w jednostce jest aktualna w kontekście przepisów prawa i zapewnia bezpieczeństwo przetwarzania danych osobowych.⁵⁰ Ponadto z ocen większości respondentów wynika, że w jednostkach wyznaczono Inspektora Ochrony Danych Osobowych (IOD)⁵¹, wyjątek stanowi wyłącznie w 1 WIK, w którym nie wyznaczono IOD⁵²;
- **operacje finansowe i gospodarcze** w jednostkach, są w ocenie większości respondentów, realizowane wg ustalonego podziału kluczowych obowiązków pomiędzy różne osoby (przygotowanie, zatwierdzenie i wykonywanie płatności) oraz prowadzona jest weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji⁵³ (wyjątek stanowi 1 jednostka budżetowa⁵⁴);
- **bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych** w jednostkach, zapewnione jest m.in. dzięki wdrożeniu polityki bezpieczeństwa informacji⁵⁵ (wyjątek stanowi 1 WIK)⁵⁶, która określa skuteczne mechanizmy ograniczające ryzyko utraty poufności i integralności informacji.⁵⁷ Zaznaczyć należy, że nie we wszystkich jednostkach przeprowadzony został audyt w zakresie bezpieczeństwa informacji, o którym mowa w Krajowych Ramach Interoperacyjności (§ 19 ust.2 pkt 14 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 21.05.2024 roku).⁵⁸ W 11 jednostkach (2 jednostkach budżetowych, 2 SPZOZ, 6 WIK, 1 WORD) nie został przeprowadzony przedmiotowy audyt.⁵⁹

W odniesieniu do pytań w zakresie bezpieczeństwa przeciwpożarowego wszyscy respondenci potwierdzili, że w jednostkach wdrożono plany/procedury awaryjne

⁴⁵ pyt. 1: 100% ocen pozytywnych.

⁴⁶ pyt. 2 i 3: 100% ocen pozytywnych.

⁴⁷ pyt. 4: 100% ocen pozytywnych.

⁴⁸ pyt. 5: 98,3% ocen pozytywnych.

⁴⁹ pyt. 5: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (3,8%).

⁵⁰ pyt. 9 i 10: 100% ocen pozytywnych.

⁵¹ pyt. 6: 98,3% ocen pozytywnych.

⁵² pyt. 6: oceny negatywne – WIK (6%).

⁵³ pyt. 12: 98,3% ocen pozytywnych i pyt. 13: 100% ocen pozytywnych.

⁵⁴ pyt. 12: Jednostki budżetowe (3,8%).

⁵⁵ pyt. 7: 98,3% ocen pozytywnych.

⁵⁶ pyt. 7: oceny negatywne – WIK (6%).

⁵⁷ pyt. 8: 100% ocen pozytywnych.

⁵⁸ pyt. 11: 81% ocen pozytywnych.

⁵⁹ pyt. 11: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (7,7%), SPZOZ (16,7%), WIK (35%), WORD (33%).

na wypadek sytuacji nadzwyczajnych (pożar, atak terrorystyczny, epidemia/pandemia itp.) oraz przeprowadzono okresowy przegląd instalacji i urządzeń p.poż.⁶⁰

W zakresie wypełnienia zobowiązań informacyjnych w obszarze bhp, we wszystkich jednostkach poinformowano pracowników o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami.⁶¹

W jednostkach poinformowano również co do zasady o pracownikach wyznaczonych do udzielenia pierwszej pomocy oraz o pracownikach wyznaczonych do wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników⁶² (wyjątek stanowi 1 jednostka budżetowa⁶³). Ponadto w ocenie wszystkich respondentów udostępniono pracownikom, do stałego korzystania, aktualne instrukcje bezpieczeństwa i higieny pracy.⁶⁴ Oceny większości respondentów potwierdziły również, że służba bhp w jednostkach została utworzona w sposób prawidłowy w rozumieniu art. 237¹¹ ustawy Kodeks pracy.⁶⁵ Wyłącznie w przypadku 2 WIK oceny nie potwierdziły, że służba bhp w została utworzona w sposób prawidłowy.⁶⁶

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 oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok* zawierał 6 pytań w obszarze *standardu informacji i komunikacji*. Pytania dotyczyły przekazywania bieżącej informacji oraz kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.⁶⁷

Zestawienie wyników oceny standardu informacja i komunikacja przez zarządzających jednostkami organizacyjnymi WK-P, zostało przedstawione na Wykresie nr 4. Natomiast zestawienie porównawcze wyników oceny respondentów poszczególnych jednostek organizacyjnych WK-P zostało przedstawione w Tabeli nr 4.

⁶⁰ pyt. 14 i 16: 100% ocen pozytywnych.

⁶¹ pyt. 17.1: 100% ocen pozytywnych.

⁶² pyt. 17.2 i 17.3: 98,3% ocen pozytywnych.

⁶³ pyt. 17.2 i 17.3: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (4%).

⁶⁴ pyt. 18: 100% ocen pozytywnych.

⁶⁵ pyt. 15: 96,6% ocen pozytywnych.

⁶⁶ pyt. 15: oceny negatywne – WIK (12%).

⁶⁷ Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Informacja i komunikacja”:

1. Czy system wymiany informacji w jednostce jest skuteczny tzn. zapewnia przekazywanie informacji w czasie umożliwiającym terminową i poprawną realizację zadań?
2. Czy dane jednostki na stronie bip.gov.pl były aktualne lub zostały zaktualizowane?
3. Czy strona WWW jednostki oraz BIP spełniały wymogi dla osób niedowidzących?
4. Czy procedury realizacji zadań zostały upublicznione na stronie jednostki?
5. Czy w jednostce funkcjonowała aktualna procedura udzielania informacji, w tym informacji zawierających dane osobowe?
6. Czy w jednostce zostały określone zasady informacji z podmiotami zewnętrznymi?

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

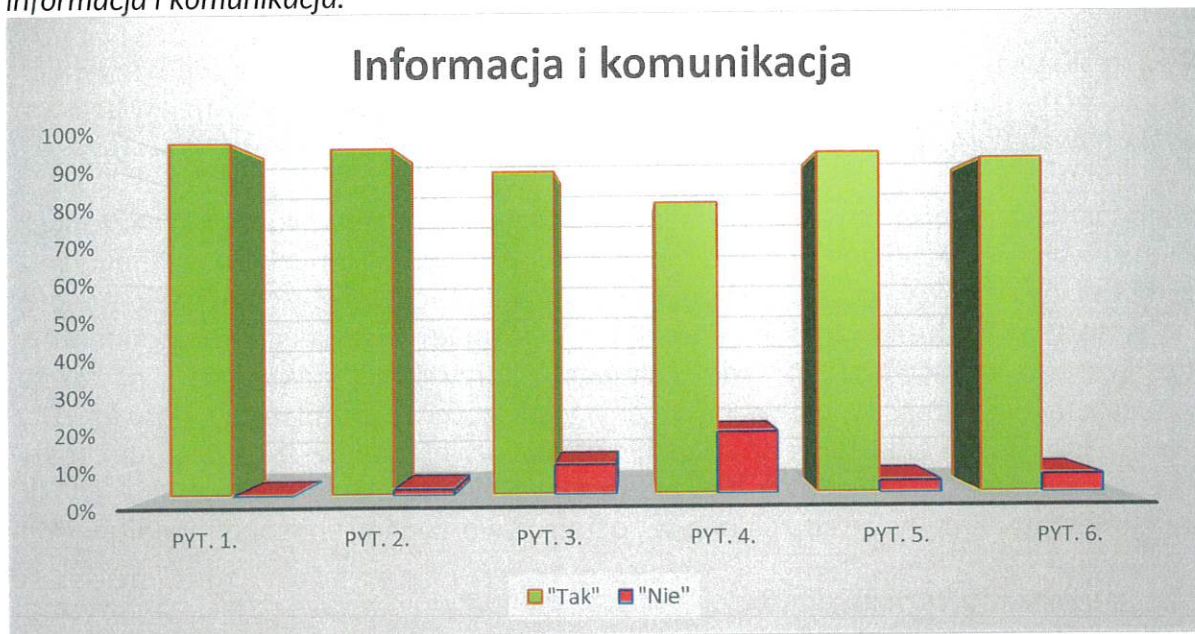


Tabela Nr 4. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu informacja i komunikacja.

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		WIK		WORD		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 1	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
pyt. 2	100%	0%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	98%	2%
pyt. 3	96%	4%	85%	15%	94%	6%	67%	33%	92%	8%
pyt. 4	85%	15%	92%	8%	81%	19%	33%	67%	82%	18%
pyt. 5	100%	0%	92%	8%	100%	0%	67%	33%	97%	3%
pyt. 6	100%	0%	92%	8%	94%	6%	67%	33%	95%	5%
Udział%	97%	3%	93%	7%	94%	6%	72%	28%	94%	6%

Wyniki kwestionariuszy oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2024 rok wskazują, że zarządzający jednostkami organizacyjnymi WK-P, co do zasady, pozytywnie ocenili funkcjonowanie informacji i komunikacji w jednostkach. W niniejszym obszarze udzielono **94% ocen pozytywnych**, 6% ocen negatywnych. **Analiza wyników kwestionariuszy oceny poszczególnych elementów standardu informacja i komunikacja wskazuje, że:**

- komunikacja wewnętrzna, bieżąca informacja w jednostkach zapewniała osobom zarządzającym i pracownikom, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań. W ocenie wszystkich respondentów system wymiany informacji w jednostkach zapewniał przekazywanie informacji w czasie umożliwiającym terminową i poprawną realizację zadań.⁶⁸ W ocenie większości respondentów w jednostkach funkcjonowała aktualna

⁶⁸ pyt. 1: 100% ocen pozytywnych.

procedura udzielania informacji, w tym informacji zawierających dane osobowe⁶⁹(wyjątek stanowią 1 SPZOZ i 1 WORD⁷⁰);

- **komunikacja zewnętrzna** w jednostkach zapewniała, co do zasady, efektywny system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi. Niemniej jednak w ocenie respondentów nie we wszystkich jednostkach zostały określone zasady informacji z podmiotami zewnętrznymi.⁷¹ W trzech jednostkach (1 SPZOZ, 1 WIK, 1 WORD) nie zostały określone zasady informacji z podmiotami zewnętrznymi.⁷² W ocenie respondentów dane jednostki na stronie bip.gov.pl były aktualne lub zostały zaktualizowane⁷³ (wyjątek stanowi 1 WIK⁷⁴). Niemniej jednak w ocenie respondentów nie we wszystkich jednostkach strona WWW jednostki oraz BIP spełniały wymogi dla osób niedowidzących⁷⁵ oraz procedury realizacji zadań zostały upublicznione na stronie jednostki.⁷⁶ W pięciu jednostkach (1 jednostka budżetowa, 2 SPZOZ, 1 WIK, 1 WORD) strona WWW jednostki oraz BIP nie spełniały wymogów dla osób niedowidzących,⁷⁷ a w 10 jednostkach (4 jednostki budżetowe, 1 SPZOZ, 3 WIK, 2 WORD) procedury realizacji zadań nie zostały upublicznione na stronie jednostki.⁷⁸

⁶⁹ pyt. 5: 96,6% ocen pozytywnych.

⁷⁰ pyt. 5: oceny negatywne – SPZOZ (8,3%), WORD (33%).

⁷¹ pyt. 6: 94,8% ocen pozytywnych.

⁷² pyt. 6: oceny negatywne – SPZOZ (8,33%), WIK (6%), WORD (33%).

⁷³ pyt. 2: 98,3% ocen pozytywnych.

⁷⁴ pyt. 2: oceny negatywne – WIK (6%).

⁷⁵ pyt. 3: 91,5% ocen pozytywnych.

⁷⁶ pyt. 4: 82,5% ocen pozytywnych.

⁷⁷ pyt. 3: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (4%), SPZOZ (15,4%), WIK (6%), WORD (33%).

⁷⁸ pyt. 4: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (15,4%), SPZOZ (8,3%), WIK (18,8%), WORD (66,7%).

1.5. MONITOROWANIE I OCENA.

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych system kontroli zarządczej powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Kwestionariusz oceny spełnienia wymagań kontroli zarządczej za 2025 rok zawierał 6 pytań w obszarze standardu monitorowanie i ocena. Pytania dotyczyły monitorowania systemu kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego.⁷⁹ Pytania: nr 1 i nr 2 niniejszego kwestionariusza dotyczyły *spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu monitorowanie i ocena*, natomiast pytania: od nr 3 do nr 6 stanowiły pytania dotyczące doskonalenia kontroli zarządczej w zakresie niniejszego standardu.

Zestawienie porównawcze wyników oceny standardu monitorowanie i ocena przez zarządzających jednostkami organizacyjnymi WK-P, zostało przedstawione w Tabeli nr 5.1. oraz w Tabeli nr 5.2.

Tabela Nr 5.1. Zestawienie porównawcze ocen spełnienia wymagań kontroli zarządczej w zakresie standardu monitorowanie i ocena.

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		Woj. Instytucje Kultury		Woj. Ośrodki Ruchu		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 1	96%	4%	100%	0%	94%	6%	100%	0%	97%	3%
pyt. 2	81%	19%	58%	42%	59%	41%	67%	33%	69%	31%
Udział%	88%	12%	79%	21%	76%	24%	83%	17%	83%	17%

Analiza wyników kwestionariuszy oceny poszczególnych elementów standardu monitorowanie i ocena wskazuje, że monitorowanie systemu kontroli zarządczej w jednostkach w okresie sprawozdawczym było dokonywane. Zdecydowana większość respondentów potwierdza, że w jednostkach przeprowadzono wewnętrzną analizę funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w formie udokumentowanej samooceny (udzielono 97% ocen pozytywnych, 3% ocen negatywnych).⁸⁰ Niniejsza analiza nie została przeprowadzona wyłącznie w 2 jednostkach (1 jednostka budżetowa oraz 1 WIK)⁸¹. Niemniej jednak zaznaczyć należy, że z ocen respondentów

⁷⁹ Pytania w obszarze standardu kontroli zarządczej „Monitorowanie i ocena”:

1. Czy w jednostce przeprowadzono wewnętrzną analizę funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w formie udokumentowanej samooceny?
2. Czy w samoocenie kontroli zarządczej brały udział wszystkie grupy pracowników?
3. Czy w jednostce zatrudniono audytora wewnętrznego spełniającego wymagania wynikające z art. 286 ustawy o finansach publicznych?
4. Czy w jednostce zlecono wykonanie audytu wewnętrznego usługodawcy o którym mowa w art. 279 ustawy o finansach publicznych?
5. Czy w jednostce wdrożono System Zarządzania Jakością ISO?
6. Czy system kontroli zarządczej był doskonalony w wyniku:
 - audytu wewnętrznego (własnego i/lub Urzędu Marszałkowskiego)
 - kontroli zewnętrznych (np. NIK, RIO)
 - kontroli prowadzonych przez pracowników Urzędu Marszałkowskiego
 - samooceny kontroli zarządczej
 - inicjatywy kadry zarządzającej
 - inicjatywy kadry pracowników

⁸⁰ pyt. 1: 96,6% ocen pozytywnych.

⁸¹ pyt. 1: oceny negatywne - Jednostki budżetowe (4%), WIK (6%).

wynika, że w **18 jednostkach** (5 jednostkach budżetowych, 5 SPZOZ, 7 WIK, 1 WORD⁸²) w samoocenie kontroli zarządczej nie brały udziału wszystkie grupy pracowników.⁸³

Tabela Nr 5.2. Zestawienie porównawcze ocen doskonalenia kontroli zarządczej w zakresie standardu monitorowanie i ocena.

Pytania	Jednostki budżetowe		SPZOZ		Woj. Instytucje Kultury		Woj. Ośrodki Ruchu		RAZEM	
	kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi		kategoria odpowiedzi	
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie
pyt. 3	4%	96%	17%	83%	6%	94%	0%	100%	7%	93%
pyt. 4	4%	96%	25%	75%	13%	87%	33%	67%	13%	88%
pyt. 5	4%	96%	67%	33%	6%	94%	67%	33%	21%	79%
pyt. 6.1	65%	35%	83%	17%	53%	47%	100%	0%	67%	33%
pyt. 6.2	12%	88%	33%	67%	35%	65%	33%	67%	24%	76%
pyt. 6.3	62%	38%	50%	50%	53%	47%	67%	33%	57%	43%
pyt. 6.4	85%	15%	100%	0%	76%	24%	67%	33%	84%	16%
pyt. 6.5	85%	15%	92%	8%	71%	29%	67%	33%	81%	19%
pyt. 6.6	62%	38%	83%	17%	47%	53%	33%	67%	60%	40%
Udział%	42%	58%	61%	39%	41%	59%	52%	48%	46%	54%

Analiza wyników kwestionariuszy w ramach standardu monitorowanie i ocena wskazuje, że system kontroli zarządczej był doskonalony w wyniku:

- **audytu wewnętrznego** (własnego i/lub Urzędu Marszałkowskiego) w 39 jednostkach (17 jednostek budżetowych, 10 SPZOZ, 9 WIK, 3 WORD),
- **kontroli zewnętrznych** (np. NIK, RIO) w 14 jednostkach (3 jednostek budżetowych, 4 SPZOZ, 6 WIK, 1 WORD),
- **kontroli prowadzonych przez pracowników Urzędu Marszałkowskiego** w 33 jednostkach (16 jednostek budżetowych, 6 SPZOZ, 9 WIK, 2 WORD),
- **samooceny kontroli zarządczej** w 49 jednostkach (22 jednostek budżetowych, 12 SPZOZ, 13 WIK, 2 WORD),
- **inicjatywy kadry zarządzającej** w 47 jednostkach (22 jednostek budżetowych, 11 SPZOZ, 12 WIK, 2 WORD),
- **inicjatywy kadry pracowników** w 35 jednostkach (16 jednostek budżetowych, 10 SPZOZ, 8 WIK, 1 WORD).

W odniesieniu do monitorowania i doskonalenia systemu kontroli zarządczej należy nadmienić, że:

- w 12 jednostkach (1 jednostka budżetowa, 8 SPZOZ, 1 WIK, 2 WORD) **wdrożono System Zarządzania Jakością ISO**,
- w 4 jednostkach (1 jednostki budżetowe, 2 SPZOZ, 1 WIK) zatrudniono **audytora wewnętrznego spełniającego wymagania wynikające z art. 286 ustawy o finansach publicznych**,

⁸² pyt. 2: oceny negatywne – Jednostki budżetowe (19,2%), SPZOZ (41,7%), WIK (41,2%), WORD (33%).

⁸³ pyt. 2: 69% ocen pozytywnych.

- w 7 jednostkach (1 jednostki budżetowe, 3 SPZOZ, 2 WIK, 1 WORD) zlecono wykonanie audytu wewnętrznego usługodawcy o którym mowa w art. 279 ustawy o finansach publicznych.

Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych WK-P następuje poprzez coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok, co zostało przedstawione w dalszej części niniejszego Sprawozdania.

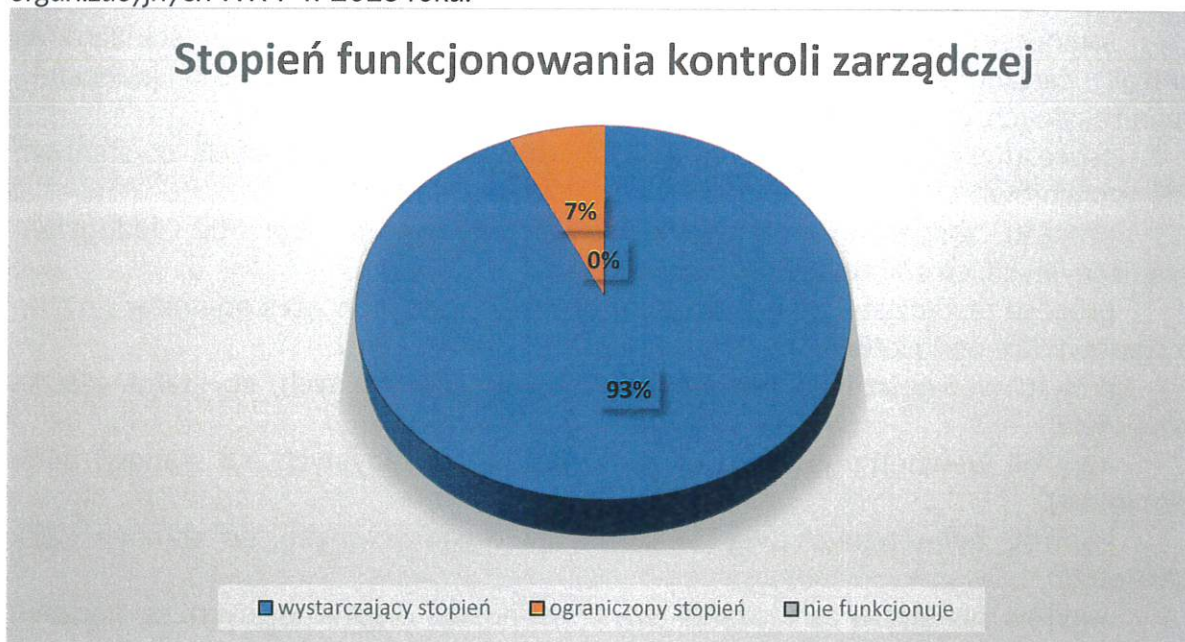
2. WYNIKI OŚWIADCZEŃ O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ZA 2025 ROK.

Dyrektorzy 58 jednostek organizacyjnych WK-P odpowiedzialni za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej⁸⁴, oświadczyli, że w kierowanych przez nich jednostkach w 2025 roku funkcjonowała kontrola zarządcza.

W ocenie 54 jednostek organizacyjnych WK-P, co stanowi 93% podmiotów, kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu wystarczającym. W ocenie 4 jednostek organizacyjnych WK-P, co stanowi 7% podmiotów, kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym.⁸⁵

Udziałowa struktura stopnia funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych WK-P w 2025 roku została przedstawiona na Wykresie nr 5.

Wykres Nr 5. Udziałowa struktura stopnia funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych WK-P w 2025 roku.



W kontekście złożonych przez kierowników jednostek organizacyjnych WK-P oświadczeń o stanie kontroli zarządczej nadmienić należy, że w przypadku jednostek w których kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym, co do zasady, w oświadczeniach zostały zawarte zastrzeżenia, które korespondowały z zastrzeżeniami wskazanymi w kwestionariuszach oceny kontroli zarządczej. Wystąpiły wyłącznie jednostkowe przypadki, gdzie w oświadczeniu wskazano zastrzeżenia a w kwestionariuszu oceny udzielano odpowiedzi pozytywnych („TAK”) w obszarze tych samych obszarów kontroli zarządczej. Powyższe rozbieżności wynikają przede wszystkim z odmiennego charakteru obu narzędzi – kwestionariusz oceny ma charakter sformalizowany i odnosi

⁸⁴ tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; skuteczności i efektywności działania; wiarygodności sprawozdań; ochrony zasobów; przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; efektywności i skuteczności przepływu informacji; zarządzania ryzykiem.

⁸⁵ Zarząd Dróg Wojewódzkich w Bydgoszczy; Wojewódzka Przychodnia Zdrowia Psychicznego w Bydgoszczy; Wojewódzki Szpital dla Nerwowo i Psychiczenie Chorych im. dr. J. Bednarza w Świeciu; Muzeum Ziemi Kujawskiej i Dobrzyńskiej we Włocławku.

się głównie do istnienia oraz funkcjonowania mechanizmów kontrolnych, natomiast oświadczenie kierownika jednostki stanowi szerszą, zarządczą ocenę skuteczności systemu, uwzględniającą również aspekty jakościowe oraz bieżące uwarunkowania organizacyjne i finansowe. Niemniej jednak brak pełnej spójności pomiędzy tymi dokumentami może utrudniać jednoznaczną ocenę stanu kontroli zarządczej oraz wskazuje na potrzebę większej staranności w zakresie formułowania odpowiedzi w kwestionariuszu oceny i ich powiązania z treścią oświadczenia. W szczególności zasadne jest zapewnienie, aby identyfikowane w oświadczeniu istotne obszary ryzyka znajdowały odzwierciedlenie w wynikach samooceny lub były w sposób wyraźny uzasadnione jako wynik pogłębionej analizy zarządczej.

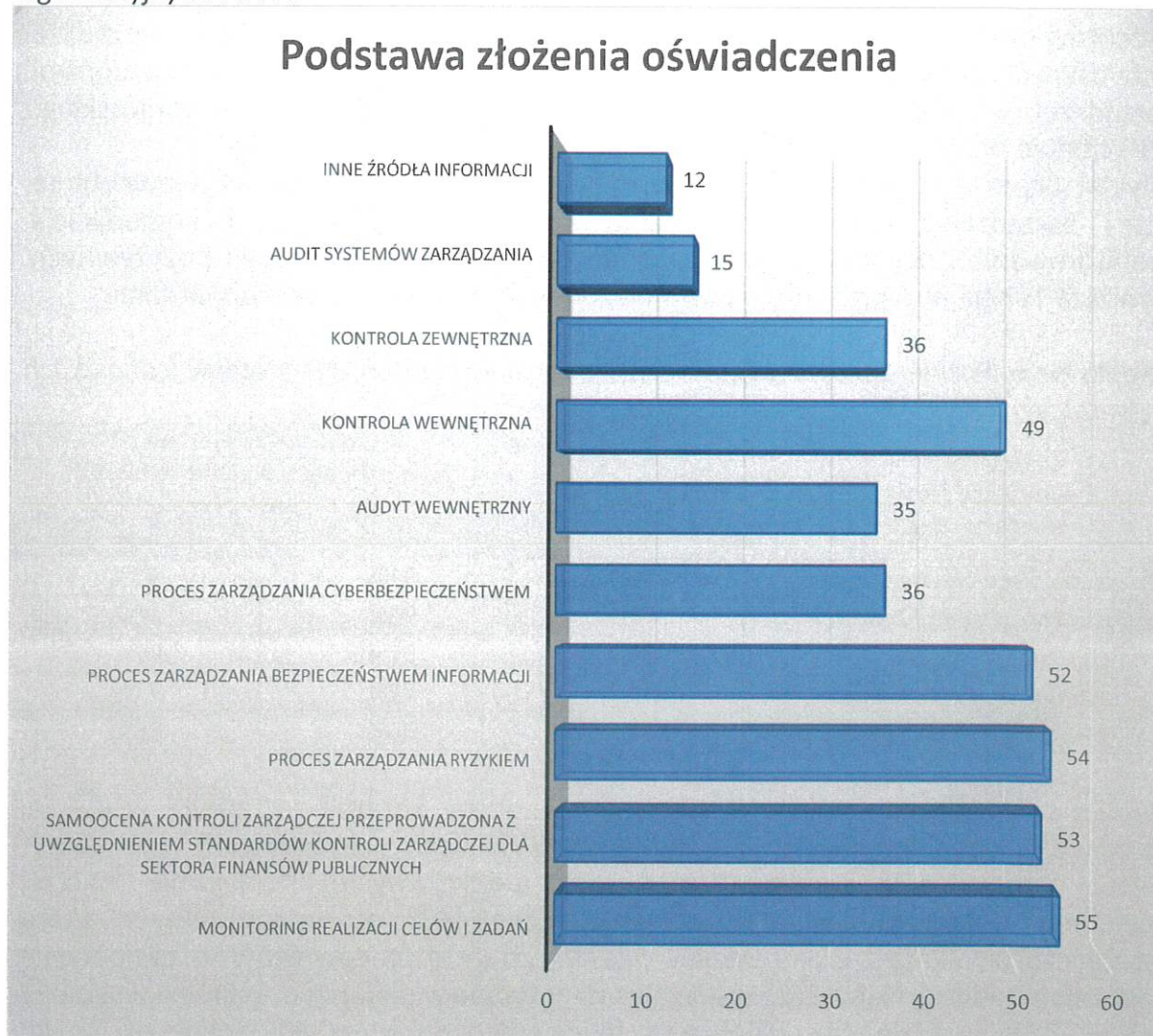
Oświadczenia na temat systemu kontroli zarządczej zostały opracowane na podstawie informacji pochodzących z:

- monitoringu realizacji celów i zadań (wg 55 jednostek organizacyjnych, co stanowi 95% podmiotów),
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (wg 53 jednostek organizacyjnych, co stanowi 91% podmiotów),
- procesu zarządzania ryzykiem (wg 54 jednostek organizacyjnych, co stanowi 93% podmiotów),
- procesu zarządzania bezpieczeństwem informacji (wg 52 jednostek organizacyjnych, co stanowi 90% podmiotów),
- procesu zarządzania cyberbezpieczeństwem (wg 36 jednostek organizacyjnych, co stanowi 62% podmiotów),
- audytu wewnętrznego (wg 35 jednostek organizacyjnych, co stanowi 60% podmiotów),
- kontroli wewnętrznych (wg 49 jednostek organizacyjnych, co stanowi 84% podmiotów),
- kontroli zewnętrznych (wg 36 jednostek organizacyjnych, co stanowi 62% podmiotów),
- auditów systemów zarządzania (wg 15 jednostek organizacyjnych, co stanowi 26% podmiotów),
- innych źródeł informacji (wg 12 jednostek organizacyjnych, co stanowi 21% podmiotów).

W pozycji *inne źródła* jednostki organizacyjne WK-P najczęściej wskazywały na posiadanie SZJ zgodnego z normami ISO i prowadzenie auditów lub zintegrowanego Systemu ISO oraz przeciwdziałania korupcji, obserwacji, analizy dokumentacji, sprawozdań kierowników działów, głównych księgowych, raportów z kontroli zarządczej, monitoringu zgodności systemu kontroli wewnętrznej ze standardami kontroli zarządczej oraz samooceny pracowników samorządowych.

Na Wykresie nr 6 przedstawiono z wyszczególnieniem liczbowych wskazań podstawy złożenia oświadczenia.

Wykres Nr 6. Udziałowa struktura źródła informacji stanowiącego podstawę złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za 2025 rok przez dyrektorów jednostek organizacyjnych WK-P.



W 2025 roku jednostki organizacyjne WK-P podjęły działania o charakterze doskonalącym, naprawczym i zaradczym, tj.:

- 35 jednostki organizacyjne, co stanowi 60% podmiotów podjęły działania doskonalące, stanowiące własną inicjatywę bieżącą lub zaplanowaną,
- 21 jednostek organizacyjnych, co stanowi 36% podmiotów podjęło działania naprawcze, wskazane przez kontrole wewnętrzne/zewnętrzne,
- 15 jednostek organizacyjnych, co stanowi 26% podmiotów podjęło działania zaradcze, stanowiące efekt wystąpienia ryzyka.

ROZDZIAŁ III PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza wyników kwestionariuszy oceny kontroli zarządczej oraz oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za 2025 rok wskazuje, że system kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych województwa kujawsko-pomorskiego funkcjonuje w sposób zasadniczo prawidłowy, adekwatny i skuteczny.

Wyniki oceny 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 jednostkach organizacyjnych WK-P.

Standardy odpowiadające elementom kontroli zarządczej	Poziom oceny zgodności ze standardami	Poziom oceny zgodności ze standardami wg podziału grup jednostek organizacyjnych WK-P	
		min	max
Środowisko wewnętrzne	93%	91%	95%
Cele i zarządzanie ryzykiem	97%	93%	98%
Mechanizmy kontroli	98%	97%	99%
Informacja i Komunikacja	94%	72%	97%
Monitorowanie i ocena	83%	76%	88%

Wyniki szczegółowej analizy kwestionariuszy oceny kontroli zarządczej wskazują, że najwyżej oceniono mechanizmy kontroli (**98% ocen pozytywnych**) oraz obszar celów i zarządzania ryzykiem (**97% ocen pozytywnych**). Relatywnie najniżej ocenionym obszarem było monitorowanie i ocena (**83% ocen pozytywnych**), która zasadniczo wynikała z braku udziału wszystkich grup pracowników w samoocenie kontroli zarządczej. Najwyższe **wskazania negatywne** w niniejszym zakresie wystąpiły w SPZOZ i WIK, gdzie brak udziału wszystkich pracowników w samoocenie oscylował na poziomie około **41%**. Najwyższa rozbieżność ocen poszczególnych grup jednostek organizacyjnych WK-P wystąpiła w obszarze informacji i komunikacji. **Poziom 72% ocen pozytywnych osiągnęły WORD-y z uwagi na** wskazany brak upublicznienia procedur realizacji zadań na stronie jednostki (2 WORD-y), dostosowania wymogów strony jednostki dla osób niedowidzących oraz procedur z podmiotami zewnętrznymi (1 WORD). W niniejszym obszarze oceny pozytywne pozostałych grup jednostek organizacyjnych WK-P oscylowały na poziomie **97% - jednostki budżetowe, 93% - SPZOZ, 94% - WIK**.

Analizując wyniki oceny kontroli zarządczej na II poziomie zaznaczyć należy, że kierownicy jednostek organizacyjnych WK-P odpowiedzialni za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej⁸⁶ złożyli oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za 2025 rok. Wyniki wskazały, że w ocenie

⁸⁶ tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; skuteczności i efektywności działania; wiarygodności sprawozdań; ochrony zasobów; przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; efektywności i skuteczności przepływu informacji; zarządzania ryzykiem.

54 kierowników jednostek organizacyjnych WK-P, co stanowi 93% podmiotów kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu wystarczającym. W przypadku 4 jednostek organizacyjnych WK-P w których kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym⁸⁷, co stanowi 7% podmiotów, co do zasady, w oświadczeniach zostały zawarte zastrzeżenia, które korespondowały z zastrzeżeniami wskazanymi w kwestionariuszach oceny kontroli zarządczej.

Jednocześnie z ocen kierowników jednostek organizacyjnych WK-P, wynika, że w 2025 roku jednostki organizacyjne WK-P podjęły działania o charakterze:

- doskonalącym, stanowiące własną inicjatywę bieżącą lub zaplanowaną (35 jednostek organizacyjnych wk-p, co stanowi 60%),
- naprawcze, wskazane przez kontrole wewnętrzne/zewnętrzne (21 jednostek organizacyjnych wk-p, co stanowi 36%),
- zaradcze, stanowiące efekt wystąpienia ryzyka (15 jednostek organizacyjnych wk-p, co stanowi 26%).

Analiza szczegółowa wykazała, że system kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych WK-P w 2025 roku w przeważającym stopniu zapewniał realizację celów i zadań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami skutecznego i efektywnego zarządzania, przy jednoczesnej potrzebie jego dalszego doskonalenia w wybranych obszarach. W Tabeli nr 7 przedstawiono wykaz zidentyfikowanych przez respondentów obszarów wymagających działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej.

Tabela Nr 7. Wykaz zidentyfikowanych przez jednostki organizacyjne WK-P obszarów wymagających działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej.

Standardy odpowiadające elementom kontroli zarządczej	Obszary wymagające działań doskonalących w ramach funkcjonujących elementów kontroli zarządczej
Środowisko wewnętrzne	Zapewnienie formalizacji wybranych procedur (m.in. etycznych, antymobbingowych i antykorupcyjnych).
Cele i zarządzanie ryzykiem	Zapewnienie systematycznego monitorowania w sposób udokumentowany celów.
Mechanizmy kontroli	Zapewnienie przeprowadzenia audytów wynikających z przepisów prawa m.in. w zakresie bezpieczeństwa informacji, o którym mowa w Krajowych Ramach Interoperacyjności.
Informacja i Komunikacja	Zapewnienie spełnienia wymogów strony WWW jednostki oraz BIP dla osób niedowidzących. Zapewnienie upublicznienia na stronie jednostki procedur realizacji zadań.
Monitorowanie i ocena	Zapewnienie udziału wszystkich grup pracowników w samoocenie kontroli zarządczej.

⁸⁷ Zarząd Dróg Wojewódzkich w Bydgoszczy; Wojewódzka Przychodnia Zdrowia Psychicznego w Bydgoszczy; Wojewódzki Szpital dla Nerwowo i Psychicznie Chorych im. dr. J. Bednarza w Świeciu; Muzeum Ziemi Kujawskiej i Dobrzyńskiej we Włocławku.

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

Magdalena Okulewicz⁽¹⁾
Magdalena Okulewicz

Przekazuję do akceptacji

Marszałka

Województwa

Za pośrednictwem:

Sekretarz Województwa

(2)

Marek Słowczyk

.....
Sekretarz Województwa