

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
Dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju¹⁾
za rok 2025
(rok, za który składane jest oświadczenie)

Dział I²⁾

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, 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,

oświadczam, że w ~~kierowanym/kierowanych przeze mnie dziale/działach administracji rządowej³⁾~~/w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych*

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

(nazwa/nazwy działu/działów administracji rządowej/nazwa jednostki sektora finansów publicznych*)

Część A⁴⁾

- ☒ w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Część B⁵⁾

- w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

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

Część C⁶⁾

- ☐ nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

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

Część D

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:⁷⁾

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁸⁾,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,
- innych źródeł informacji m.in.: audytów zewnętrznych, pism interesariuszy zewnętrznych (w tym m.in. Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej).

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

Warszawa, 10 marca 2026 r.
(miejscowość, data)

prof. dr hab. inż. Jerzy Małachowski
Dyrektor
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
/podpisano kwalifikowanym podpisem elektronicznym/
(podpis ministra/kierownika jednostki)

* Niepotrzebne skreślić.

Dział II⁹⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym:

- a) Podwyższony wskaźnik rotacji Pracowników, skutkujący utratą wiedzy i doświadczenia;
- b) Pogłębiająca się złożoność i skomplikowanie dokumentacji konkursowej, wpływająca na proces oceny wniosków o dofinansowanie, jak i późniejsze etapy kontraktacji. Duża liczba wymogów dokumentacyjnych wpływa nie tylko na wydłużenie procesu oceny, lecz także zwiększa ryzyko błędów i niejednołitości interpretacyjnej;
- c) Niewystarczające zasoby kadrowe w części komórek organizacyjnych, utrudniające sprawną realizację dotychczasowych oraz nowych zadań instytucji.

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

- a) Kontynuacja działań dotyczących polityki szkoleniowej i rozwoju Pracowników, wzmacnianie samodzielności i efektywności podnoszenia kompetencji w modelu rozwoju 70-20-10 (70% to wiedza zdobyta na stanowisku pracy; 20% to wiedza przekazywana w ramach informacji zwrotnej w organizacji; 10% to wiedza ze szkoleń i kursów). Kształtowanie środowiska pracy wspierającego efektywny start w organizacji – kontynuacja procesu wdrażania Pracowników w nową zaktualizowaną w 2025 roku formułę. Wzmacnianie kompetencji Kadry Zarządzającej i Pracowników w zależności od potrzeb rozwojowych i celów organizacji szkoleniami dostępnymi m.in. na platformie e-learningowej lub w ramach realizacji zaplanowanych szkoleń, zgodnie z dostępnymi środkami na bieżący rok;
- b) Wzmocnienie wewnętrznych działań analitycznych i koordynacyjnych, ukierunkowanych na uproszczenie dokumentacji/założeń konkursowych, które pozwoliłyby wypracować spójne i stabilne podejście do kształtowania wymagań konkursowych w zakresie uproszczenia i standaryzacji dokumentacji konkursowej, w tym ograniczenie zbędnej złożoności dokumentacji konkursowej oraz opracowanie jasnych wzorów i instrukcji. Działania te będą wymagały ostatecznej akceptacji Instytucji Zarządzających poszczególnymi programami;
- c) Kontynuacja działań mających na celu promowanie NCBR jako rzetelnego Pracodawcy, Partnera biznesowego oraz instytucji wspierającej B+R+I;
- d) Kontynuacja działań związanych z uruchomieniem RoBotów softwarowych, realizujących automatyzację powtarzalnych czynności, realnie odciążających Pracowników i usprawniających realizację zadań.

Dział III¹⁰⁾

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

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

I. W zakresie efektywniejszej polityki szkoleniowej i rozwoju:

W celu obniżenia rotacji Pracowników w 2025 r. NCBR stwarzał oraz zapewniał możliwości w osiąganiu ich pełnego potencjału oraz realizacji celów zawodowych, w wyniku czego podejmowano następujące działania:

- Kontynuacja działań rozwojowych w ramach „Programu Dzielenia się Wiedzą”, będącego platformą, która umożliwia zrealizowanie inicjatyw pracowniczych oraz budowanie własnej marki jako ekspertów w NCBR oraz poza organizacją;
- Umożliwienie Pracownikom awansowania w strukturze wewnętrznej NCBR;
- Przeznaczenie środków finansowych na szkolenia poprzez dofinansowanie Pracownikom uczestnictwa w różnych formach szkoleń, konferencji, seminariów bądź studiów;
- Zrealizowanie zaplanowanych szkoleń na 2025 rok zgodnie z założonym planem;
- Zaktualizowanie procesu wdrożenia Pracowników ze szczególnym naciskiem na weryfikację wiedzy oraz znajomość aktualnych procedur, obowiązujących w miejscu pracy;
- Zrealizowanie wymaganych w Planie Naprawczym celów dot. szkoleń na 2025 rok – szczególny nacisk na znajomość procedur i ich stosowanie na stanowisku pracy.

W wyniku działań podejmowanych w 2025 r. nastąpiła redukcja wskaźnika rotacji Pracowników, a jego średnioroczny poziom został obniżony względem roku 2024 o 5 punktów procentowych.

II. Działania mające na celu odbudowę prestiżu NCBR jako instytucji wspierającej B+R+I, Pracodawcy, Partnera biznesowego, w tym m.in.:

- W I półroczu 2025 r. NCBR w porozumieniu z MNiSW był zaangażowany w organizację i wspierał merytorycznie ponad 20 wydarzeń o charakterze konferencyjnym, informacyjnym i brokerskim, z których większość była częścią oficjalnego kalendarza polskiej prezydencji w Radzie UE. Wśród kluczowych wydarzeń warto wskazać konferencję EU Innovation Journey '25 – Closing the innovation gap, zorganizowaną przez NCBR we współpracy z Komisją Europejską;
- NCBR zaangażowany był merytoryczno-organizacyjnie w szereg dużych wydarzeń krajowych

i międzynarodowych – poczynwszy od udziału w komitetach organizacyjnych, poprzez organizację stoisk informacyjnych i spotkań brokerskich oraz przygotowanie sesji tematycznych czy dni informacyjnych, do udziału eksperckiego w debatach i konferencjach;

- Realizowano działania promocyjno-informacyjne o charakterze wewnętrznym (np. cykl warsztatów dla Pracowników), jak i zewnętrzne, związane z pokazaniem eksperckiej roli NCBR w ekosystemie innowacji. W ramach tych działań organizowane były konferencje prasowe w siedzibach beneficjentów, konferencje prezentujące ofertę programową NCBR i pokazujące Centrum jako instytucję otwartą na współpracę. Eksperti Centrum wzięli udział w kilkudziesięciu wydarzeniach branżowych, dzieląc się wiedzą z zakresu innowacji, a także prezentując możliwości, jakie daje naukowcom i przedsiębiorcom NCBR. Zapoczątkowany został również cykl podcastów, prezentujących projekty beneficjentów NCBR;
- Centrum aktywnie komunikowało się także z rynkiem – Newsletter zewnętrzny NCBR (zawierający informacje o ofercie programowej i działalności instytucji) dociera do ponad 21 tysięcy subskrybentów, w 2025 r. wysłanych zostało 50 takich newsletterów. Działalność NCBR była na bieżąco komunikowana na stronie internetowej NCBR i w mediach społecznościowych (YouTube, X, Facebook, LinkedIn), a także podczas licznych wydarzeń branżowych.

III. W zakresie działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania NCBR, w tym wprowadzenie efektywnych zmian w strukturze organizacyjnej oraz przeglądu dotychczasowych procedur wewnętrznych i dostosowanie ich do aktualnych zadań, celów i wyzwań NCBR:

- Realizacja Planu naprawczego polegająca na wykonaniu 100% zaplanowanych działań krótkoterminowych, ukierunkowanych na usunięcie nieprawidłowości zidentyfikowanych w wyniku audytów i kontroli. Zrealizowanie działań krótkoterminowych umożliwiło sformułowanie wniosków oraz zaplanowanie dalszych, systemowych działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania Centrum. Działania te obejmują kontynuację i rozwój wdrożonych rozwiązań oraz utrzymanie skuteczności zastosowanych mechanizmów.

2. Pozostałe działania:

a) W ramach dalszego rozwoju cyfryzacji i automatyzacji w Centrum w 2025 r. dokonano m.in.:

- Pełnej Informatyzacji pierwszego etapu wszystkich konkursów NCBR, w wyniku czego scyfryzowano 100% przeprowadzanych konkursów w pierwszym etapie procesu naboru (wnioskowanie), natomiast w kluczowych systemach biznesowych zbudowano i oddano do użytku liczne funkcjonalności usprawniające procesy biznesowe, w tym dla projektów LSI 1.0, LSI 2.0 oraz projektu CyfrowyEkspert;
- Zawarcia (po przeprowadzeniu we współpracy z OPI PIB oraz MNiSW działań przygotowawczych) we wrześniu 2025 r. umowy na dofinansowanie projektu partnerskiego „e-Granty: Platforma finansowania nauki, badań i rozwoju”, mającego na celu zwiększenie transparentności, spójności i nadzoru procesów udzielania finansowania;
- Uruchomienia łącznie 9 RoBotów softwarowych realizujących automatyzację powtarzalnych czynności, realnie odciążających Pracowników i przyspieszających realizację procesów, umożliwiając zespołom skupienie się na zadaniach eksperckich oraz strategicznych. RoBoty realizują zadane im czynności nawet 10 razy szybciej niż ludzie, wykonując je z 100% dokładnością;
- Pełnej inwentaryzacji architektonicznej systemów IT, w tym określając ich funkcjonalności, właścicielstwo, użytkowników, technologie, powiązania (w tym m.in. integracje i inne), w celu optymalizacji eksploatacyjnej i kosztowej oraz efektywności w procesach utrzymaniowych i rozwojowych.

b) W 2025 r. zrealizowano 27 audytów wewnętrznych Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI), a pozytywny wynik audytu recertyfikującego ISO/IEC 27001 potwierdził wysoki poziom stosowanych w Centrum zabezpieczeń i wzrost świadomości potencjalnych zagrożeń, reprezentowany przez Pracowników;

c) W ramach działań mających na celu wzmocnienie zasobów eksperckich NCBR prowadzone były szeroko zakrojone działania promocyjne, ukierunkowane na pozyskanie nowych ekspertów do ogólnej Bazy ekspertów NCBR, Wykazu ekspertów FENG oraz – do momentu zakończenia naboru 31.12.2025 r. – Wykazu ekspertów FERS. Działania te realizowano z wykorzystaniem naboru otwartego (ciągłego), co umożliwia przyjmowanie zgłoszeń przez cały rok, bez ograniczeń czasowych;

d) Przeprowadzono blisko 250 spotkań monitorujących z beneficjentami FENG, wystosowano ponad 200 pism do beneficjentów w celu intensyfikacji realizacji projektów oraz przeprowadzono dedykowane szkolenie dla beneficjentów FENG, w celu zwiększenia świadomości zasad kwalifikowalności kosztów projektów oraz skutecznego wspomagania ich w realizacji zadań.

Objaśnienia:

- 1) Należy podać nazwę ministra, ustaloną przez Prezesa Rady Ministrów na podstawie art. 33 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199 i Nr 80, poz. 717, z 2004 r. Nr 238, poz. 2390 i Nr 273, poz. 2703, z 2005 r. Nr 169, poz. 1414 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 45, poz. 319, Nr 170, poz. 1217 i Nr 220, poz. 1600, z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, z 2009 r. Nr 42, poz. 337, Nr 98, poz. 817, Nr 157, poz. 1241 i Nr 161, poz. 1277 oraz z 2010 r. Nr 57, poz. 354), a w przypadku gdy oświadczenie sporządzane jest przez kierownika jednostki, nazwę pełnionej przez niego funkcji.
- 2) W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C przez zaznaczenie znakiem "X" odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.
- 3) Minister kierujący więcej niż jednym działem administracji rządowej składa jedno oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w zakresie wszystkich kierowanych przez niego działów, obejmujące również urząd obsługujący ministra. Oświadczenie nie obejmuje jednostek, które nie są jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 oraz z 2010 r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020 i Nr 238, poz. 1578).
- 4) Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.
- 5) Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6.
- 6) Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: 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 oraz zarządzania ryzykiem.
- 7) Znakiem "X" zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić.
- 8) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.
- 9) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- 10) Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B albo C lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.