

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
Ministra Infrastruktury
za rok 2024

Dział I

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 kierowanych przeze mnie działach administracji rządowej: transport, gospodarka morska, gospodarka wodna, żegluga śródlądowa

Część A²⁾

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

Część B³⁾

X 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 C⁴⁾~~

~~☐ 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:⁵⁾

- X monitorowania realizacji celów i zadań,
- X samooceny,
- X procesu zarządzania ryzykiem,
- X audytu wewnętrznego,
- X kontroli wewnętrznych,
- X kontroli zewnętrznych,
- X innych źródeł informacji, tj.:
 - Sprawozdania z wykonania Planu działalności Ministra Infrastruktury za rok 2024;
 - Oświadczeń o stanie kontroli zarządczej złożonych przez:

- sekretarzy stanu i podsekretarzy stanu w Ministerstwie Infrastruktury oraz dyrektora generalnego w Ministerstwie Infrastruktury,
- dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa Infrastruktury,
- kierowników jednostek i organów w działach administracji rządowej, które podlegają nadzorowi Ministra Infrastruktury;
- Wyników samooceny przeprowadzonej w Ministerstwie Infrastruktury;
- Opinii Komitetu Audytu w Ministerstwie Infrastruktury w zakresie oceny stanu kontroli zarządczej za 2024 r. (uchwała nr 2/2025 Komitetu Audytu z dnia 25 marca 2025r.)

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

Dariusz Klimczak
Minister Infrastruktury

.....
(miejscowość, data)

.....podpisano elektronicznie.....
(podpis ministra)

Dział II⁽⁶⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

1) Zastrzeżenia w ramach kontroli zarządczej w Ministerstwie Infrastruktury.

- Ryzyka i słabości kontroli zarządczej zidentyfikowane przez audytorów wewnętrznych MI w wyniku przeprowadzonych zadań audytowych dotyczyły w szczególności:
 - Środowisko wewnętrzne: istniejący system kontroli zarządczej w zakresie ustalenia zadań i odpowiedzialności jest co do zasady zaprojektowany prawidłowo, jednakże wymaga przeglądu i wdrożenia działań korygujących, zgodnie z zaleceniami formułowanymi przez audytorów wewnętrznych. Badana struktura organizacyjna komórek organizacyjnych jest dostosowana do aktualnych celów i zadań MI. Sporządzanie opisów stanowisk pracy w MI odbywa się na zasadach określonych w regulujących te zagadnienia aktach wewnętrznych MI. W trakcie realizacji zadań potwierdzano, że opisy stanowisk zostały sporządzone dla wszystkich stanowisk obejmowanych zadaniem audytowym, zostały podpisane i zatwierdzone przez dyrekcję, a pracownicy zapoznali się z zatwierdzonymi opisami stanowiska pracy.
 - Cele i zarządzanie ryzykiem: stwierdzono potrzebę usprawnienia procesu identyfikacji, analizy i oceny ryzyka; zdefiniowano uwagi w zakresie obszaru planowania działalności i zarządzania ryzykiem. Ustalono, że realizowany proces określania celów i zarządzania ryzykiem w badanych obszarach co do zasady jest realizowany prawidłowo, jednakże wymaga przeglądu i wdrożenia działań korygujących
 - Mechanizmy kontroli: stwierdzono generalną zgodność realizacji zadań z przepisami prawa. Zaobserwowane braki dotyczące wprowadzania mechanizmów kontrolnych, w tym konieczność wprowadzenia wzmocnionych mechanizmów nie wpływają znacząco na prawidłowość realizowanych procesów. Mechanizmy zasadniczo w odpowiedni sposób odpowiadają na zidentyfikowane ryzyka, niemniej ich adekwatność w części badanych obszarów została oceniona pozytywnie z zastrzeżeniami.
 - Informacja i komunikacja: stwierdzono, że generalnie w większości procesów system informacji i komunikacji działa prawidłowo, a zidentyfikowane niedoskonałości w komunikacji w niewielkim stopniu wymagają udoskonalenia przepływu informacji.
 - Monitorowanie i ocena: ustalono, że poszczególne elementy systemu kontroli zarządczej w MI są monitorowane, zgodnie z obowiązującymi w MI uregulowaniami w zakresie kontroli zarządczej. Systematycznie przeprowadzana jest udokumentowana samoocena systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki.
- W strukturze Departamentu Kontroli znajduje się i realizuje zadania funkcjonalnie niezależna i wyodrębniona komórka audytu wewnętrznego, wykonująca zadania w zakresie audytu wewnętrznego

celem wspierania Ministra w realizacji jego celów i zadań, w tym zapewniająca obsługę organizacyjną Komitetu Audytu i prowadząca działania mające na celu jego wsparcie.

- W Departamencie Lotnictwa:

Departament zgłosił pewne słabości funkcjonowania kontroli zarządczej. Sformułowane zastrzeżenia dot. utrudnień w terminowej realizacji zadań, co związane jest z niewystarczającą liczbą pracowników w stosunku do ilości i złożoności realizowanych zadań. Sytuację kadrową pogłębiają odejścia obecnych, doświadczonych pracowników oraz trudności w pozyskiwaniu nowych, szczególnie z odpowiednimi kwalifikacjami (m.in. ze względu na niekonkurencyjne zarobki oferowane przez Ministerstwo). Występuje konieczność pozyskania dodatkowych etatów.

- W Departamencie Orzecznictwa i Kontroli Gospodarowania Wodami:

Departament nie w pełni efektywnie realizował zadania, pomimo pozyskania obsady kadrowej, w dalszym ciągu jest zbyt mało pracowników w stosunku do ilości zadań wynikających z regulaminu Departamentu.

- W Departamencie Edukacji Morskiej

Pojawiały się utrudnienia w skutecznym i terminowym uzgadnianiu stanowiska, co wynikało z ograniczonych zasobów osobowych i bieżącej liczby realizowanych spraw. Częstotliwość i liczba bieżących lub nowych spraw, powodowała ograniczenia w zakresie kompleksowego przepływu informacji w ramach komórki. Wystąpiły incydentalne zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Infrastruktury.

- W Departamencie Gospodarki Wodnej

- ✓ W dwóch przypadkach osiągnięto mniejszą niż zakładano wartość mierników określających stopień realizacji wyznaczonych celów, nie miało to jednak wpływu na osiągnięcie celu.
- ✓ Zmiany organizacyjne związane z podziałem Departament Gospodarki Wodnej i Żeglugi Śródlądowej. Utworzenie nowego departament wiązało się z koniecznością rozdzielenia zadań oraz pracowników na dwa niezależne departamenty. Skutkowało to wystąpieniem braków kadrowych szczególnie w obszarach, które po podziale były realizowane odrębnie przez każdy departament takich jak: legislacja, sprawy finansowe, finansowanie podmiotów nadzorowanych, sprawy organizacyjne.
- ✓ Konieczności opracowania w trakcie roku nowego regulaminu organizacyjnego departamentu podczas realizacji bieżących działań mogło wpłynąć na terminowość i jakość realizacji zadań.
- ✓ Problemy z podziałem zadań będących na pograniczu kompetencji obu nowopowstałych departamentów m.in. pozostawienia w DGW zadań dotyczące kwestii szerokokorozumianego zanieczyszczenia wód morskich.
- ✓ Konieczność zatrudnienia nowych pracowników i wynikające z tego faktu problemy z pozyskaniem pracowników na wolne etaty.
- ✓ Nowe zadania spowodowane powodzią we wrześniu 2024 r. spowodowały znaczące zwiększenie zadań, w tym zadań związanych z usuwaniem skutków powodzi i odbudową po powodzi.
- ✓ Przy ograniczonej obsadzie kadrowej zwiększona liczba spraw kierowanych do departamentu w związku z powodzią m.in. wnioski o dodatkowe środki dla instytucji nadzorowanych, nałożone obowiązki sprawozdawcze i informacyjne, odpowiedzi na interpelacje, zapytania i petycje powodowała w niektórych przypadkach nie terminową ich realizację.
- ✓ Konieczność reagowania ad hoc na sprawy związane z działaniami po powodzi, w tym zabezpieczanie środków na usuwanie szkód bardzo mocno angażowało pracowników departamentu.
- ✓ Zastrzeżenia dot. nadzoru nad instytucjami nadzorowanymi a wynikające przede wszystkim z: nieterminowej sprawozdawczości, błędów we wnioskach o finansowanie, nieterminowy wpływ dokumentów, braki w dokumentach.

2) Zastrzeżenia w ramach kontroli zarządczej w podległych lub nadzorowanych jednostkach lub organach.

- Ryzyka i słabości kontroli zarządczej zidentyfikowane przez audytorów wewnętrznych jednostek w działach w wyniku przeprowadzonych zadań audytowych dotyczyły w szczególności:

- Środowisko wewnętrzne:

- ✓ wskazywano, że struktura organizacyjna oraz zakres zadań realizowanych przez komórki były okresowo analizowane i dostosowywane do zmieniających się celów i zadań.

Powierzanie uprawnień i obowiązków pracownikom następowało w drodze pisemnej, a uprawnienia były przejrzyste delegowane. Wdrożono formalny system zastępstw;

- ✓ zaobserwowano, że pracownicy audytowanych komórek zostali zapoznani z regulacjami w zakresie etyki oraz je respektują;
- ✓ wskazywano, że istniejący system kontroli zarządczej w obszarze środowiska wewnętrznego jest co do zasady zaprojektowany prawidłowo, jednakże wymagał podjęcia działań naprawczych m.in. w zakresie rekomendacji przeprowadzenia dodatkowych szkoleń dla pracowników; pełnego wdrożenia procesów zarządzania uprawnieniami w kontekście bezpieczeństwa informacji; udokumentowania posiadania upoważnień do przetwarzania danych osobowych.
- Cele i zarządzanie ryzykiem:
 - ✓ stwierdzano konieczność poprawy w zakresie właściwego formułowania celów, jak i mierników ich realizacji, a także poddawania analizie wszystkich istotnych ryzyk zidentyfikowanych w danym procesie;
 - ✓ zidentyfikowano słabości w zakresie planowania i monitorowania działań podejmowanych na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji inwestycji;
 - ✓ stwierdzono brak procedur w zakresie obszaru założonych celów dla inwestycji finansowanych z udziałem środków budżetu państwa;
 - ✓ stwierdzano: nieefektywność systemu zarządzania ryzykiem realizacji celów ujętych w planie działalności, niewdrożenie formalnego procesu zarządzania ryzykiem w jednej z jednostek w działach, braki w istniejących regulacjach w jednostce w zakresie zarządzania ryzykiem.
- Mechanizmy kontroli:
 - ✓ wskazywano na konieczność aktualizacji obowiązujących w jednostkach procedur wewnętrznych dotyczących badanych obszarów działania;
 - ✓ obserwowano słabości kontroli zarządczej w zakresie zapewnienia ciągłości działania w badanych obszarach, zaproponowano wprowadzenie adekwatnych usprawnień;
 - ✓ w zakresie stwierdzanych nieprawidłowości w procesach nadzoru, realizowanych przez jednostkę, rekomendowano wdrożenie stosownych narzędzi oraz analizę działań nadzorczych;
 - ✓ zalecano zaprojektowanie i wdrożenie efektywnego procesu zarządzania incydentami bezpieczeństwa informacji.
- Informacja i komunikacja:
 - ✓ dostrzeżono potrzebę wzmocnienia komunikacji wewnętrznej w jednostkach, przyjęto działania naprawcze;
 - ✓ zidentyfikowano nieprawidłowości dotyczące opóźnień w przekazywaniu dokumentacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, co miało wpływ na terminy załatwiania spraw.

- Monitorowanie i ocena:

w przypadku jednej jednostki w opinii audytora potencjał zintegrowanego systemu planowania działalności komórek organizacyjnych, wykonywania analiz ryzyka i przekładania sprawozdań nie jest wykorzystywany w faktycznym zarządzaniu działalnością urzędu.

W ocenie audytu przydatność operacyjną systemu można poprawić poprzez dostosowanie mierników do potrzeb kierownictwa.

- W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego:

Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego wskazał na problem niewystarczającego procesu dokumentowania systemu kontroli zarządczej, w zakresie opisu sposobu postępowania dotyczącego opracowania planu działalności Urzędu oraz jego monitorowania, a także zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i osób zarządzających. Powyższe utrudnia wczesną identyfikację zagrożeń zarządczych i podjęcie reakcji z wyprzedzeniem.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej:

Prezes Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej zdiagnozowała istotne słabości w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji, w tym aktualizacji dokumentacji Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji.

- W Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego

1) W 2024 r. ze względu na ograniczone zasoby kadrowe oraz problemy w rekrutowaniu pracowników z odpowiednimi kompetencjami w obszarze IT z potwierdzonym doświadczeniem, zadania spoczywające

na Biurze Teleinformatyki były wykonywane z dużym zaangażowaniem pracowników w sposób adekwatny do dostępnych zasobów, aczkolwiek niewystarczający, aby móc zapewnić wysoki poziom realizacji oraz rozwiązywania zagadnień w tym problemów, awarii i realizowania potrzeb identyfikowanych w Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego.

2) W wyniku przeprowadzonego zadania audytowego wykazano brak właściwego przygotowania do inwentaryzacji oraz rzetelnego przeprowadzenia spisu środków trwałych.

- W Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad:

1) Polityka kadrowa

Kolejny rok z rządu obserwowana była fluktuacja doświadczonych pracowników o wysokich kompetencjach (wskaźnik fluktuacji wyniósł ok. 7% w 2024 r.) oraz trudności w pozyskaniu nowych pracowników, przejawiające się w znacznej liczbie naborów zakończonych nieobsadzeniem stanowiska (średnio 34%), a także niskich statystykach w zakresie liczby składanych aplikacji na stanowiska wymagające specjalistycznych kompetencji (23% naborów zakończyło się brakiem ofert).

Obserwowany jest także wysoki odsetek naborów zakończonych rezygnacją wybranej kandydatki/wybranego kandydata (27%). Głównym powodem rezygnacji jest zbyt niskie wynagrodzenie. Problematiczna sytuacja braku kandydatów do pracy oraz fluktuacja doświadczonych pracowników o wysokich kwalifikacjach dotyczy obszarów ściśle związanych z głównymi zadaniami realizowanymi przez GDDKiA:

- zarządzania drogowymi obiektami inżynierskimi (mostami, tunelami),
- technologii nawierzchni,
- gruntów i geotechniki,
- przygotowania dokumentacji projektowej,
- monitoringu realizacji kontraktów.

Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy należy wymienić w szczególności następujące zjawiska:

a) warunki finansowe - w przypadku doświadczonych inżynierów, posiadających uprawnienia budowlane, praca w GDDKiA jest mało atrakcyjna ze względu na wynagrodzenie, które nie jest konkurencyjne w odniesieniu do sektora prywatnego;

b) realizacja inwestycji drogowych przez Wykonawców - na terenach, gdzie prowadzone są inwestycje drogowe GDDKiA konkuruje z Wykonawcami, którzy przyciągają inżynierów oferując zarówno wyższe wynagrodzenie, jak i dodatkowe benefity;

c) warunki uzyskania uprawnień budowlanych - utrudniona możliwość zaliczenia pracy w GDDKiA na poczet praktyki zawodowej, umożliwiającej uzyskanie uprawnień budowlanych (drogowych) jest czynnikiem, który zniechęca młodych inżynierów do podjęcia zatrudnienia w urzędzie;

d) konkurencja innych urzędów centralnych – wynagrodzenia oferowane przez GDDKiA stają się coraz mniej konkurencyjne w porównaniu do innych urzędów centralnych. Według danych ze Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej w 2023 roku GDDKiA uplasowała się na 22 miejscu wśród urzędów centralnych, pod względem przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia całkowitego. W 2014 i 2015 roku była na 4 miejscu i od tego czasu systematycznie spadała;

e) obecnie wyższe wynagrodzenia oferują inne urzędy rekrutujące kandydatów o zbliżonym profilu wykształcenia, np. Główny Urząd Nadzoru Budowlanego, Urząd Transportu Kolejowego, czy Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska;

f) emigracja zarobkowa młodej wykwalifikowanej kadry technicznej - dodatkowym aspektem wpływającym na liczbę osób uczestniczących w procesach rekrutacyjnych w województwach zachodniej i północnej Polski jest sąsiedztwo z Niemcami oraz łatwy i stosunkowo szybki dostęp do pracy w krajach skandynawskich. Z uwagi na możliwość znacznie wyższych zarobków w tych państwach spora ilość mieszkańców tych regionów wyjeżdża do pracy poza granice kraju;

g) brak absolwentów specjalistycznych kierunków technicznych - trudności w pozyskaniu pracowników niektórych specjalizacji wiążą się również z brakiem kształcenia tego typu inżynierów na danym terenie, np. w województwie zachodniopomorskim problemy z rekrutacją do Wydziału Mostów wiążą się z faktem braku uczelni wyższej, na której istniałaby specjalizacja w zakresie obiektów mostowych;

h) sztywne, sformalizowane procedury naboru warunkowane ustawą o służbie cywilnej – kandydatów zniechęca konieczność przysyłania licznych załączników z odręcznymi podpisami, brak aplikacji do szybkiego aplikowania online.

W konsekwencji ograniczenie liczby kandydatów aplikujących na stanowiska o specjalistycznych kwalifikacjach i kompetencjach wymusza sukcesywne zmniejszanie wymagań w ogłoszeniach o naborze, co z kolei skutkuje zatrudnianiem osób bez pożądanego wykształcenia i doświadczenia.

2) Waloryzacja kontraktów

W związku z wybuchem wojny na Ukrainie i nadal trwającym tam pełnoskalowym konfliktem zbrojnym, który to w swoich skutkach spowodował nadzwyczajny i nieprzewidywalny dla stron umowy wzrost kosztów realizacji inwestycji, do GDDKiA kierowane są roszczenia wykonawców inwestycji drogowych w zakresie waloryzacji wynagrodzenia umownego.

3) Niska jakość świadczenia usług zarządzania i nadzoru

Odnotowujemy niską jakość usług świadczonych na rzecz GDDKiA w zakresie sprawowania usług zarządzania i nadzoru przez Konsultantów nad realizowanymi inwestycjami oraz stosunkowo niskie wyceny oferty w tym zakresie.

4) Wzorcowa umowa na prace przygotowawcze

Zidentyfikowano, że brak wzorcowego dokumentu umowy na dokumentację projektową powoduje, że zawierane umowy przez Oddziały GDDKiA nie są jednolite. Z uwagi na rozproszoną strukturę organizacyjną (16 Oddziałów) za konieczne i uzasadnione uznano wypracowanie i wprowadzenie wzorcowego dokumentu Umowy.

5) Opóźnienia organów administracji w procesie wydawania uzgodnień i decyzji administracyjnych

W dalszym ciągu identyfikujemy trudności w uzyskiwaniu terminowych uzgodnień z jednostkami administracyjnymi w ramach prowadzonych inwestycji co wpływa z jednej strony na niedotrzymanie zakładanego harmonogramu realizacji inwestycji, naraża Zamawiającego na Roszczenia Wykonawców, a co najbardziej istotne zwiększa koszty inwestycji na rzecz Wykonawców. Zaobserwowano w dalszym ciągu opóźnienia organów administracji na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie uzyskiwania zgód wodnoprawnych, decyzji środowiskowych, oraz decyzji ZRiD.

6) Zarządzanie i utrzymanie sieci dróg

W 2024 roku nie zaktualizowano wzorcowych dokumentów dla umów zagregowanych dotyczących całorocznego (bieżącego i zimowego) utrzymania dróg krajowych. W dniu 21 marca 2024 roku GDDKiA przekazała zaktualizowaną dokumentację dla umów zagregowanych uwzględniającą zmiany wypracowane podczas prac zespołu składającego się z przedstawicieli Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA) oraz przedstawicieli Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Budownictwa (OIGD) do PGRP celem wydania opinii. W dniu 13 maja 2024 roku PGRP przekazała opinię dotyczącą projektu istotnych postanowień umowy utrzymaniowej wskazując aspekty, które należy zmodyfikować lub doprecyzować w dokumentacji wzorcowej. Prace nad analizą uwag PGRP do projektu umowy zagregowanej trwały w 2024 roku (i będą nadal kontynuowane w 2025 roku).

W dalszym ciągu prowadzony był pilotażowy model postępowania na całoroczne utrzymanie dróg, w którym jedynym kryterium oceny ofert było kryterium cenowe o wadze 100%. Konieczne jest zakończenie prac nad „umowami zagregowanymi, co ułatwi jednolite i spójne zarządzanie całym procesem umów w GDDKiA oraz wpłynie na utrzymanie właściwego standardu.

7) Działania remontowe

Wobec ograniczonych oraz, podobnie jak w latach wcześniejszych, niższych niż faktyczne zapotrzebowanie środków finansowych przyznanych na bieżące działania utrzymaniowe na istniejącej sieci drogowej (BUSD) na 2024 r., zaistniała konieczność rezygnacji z części zaplanowanych zadań remontowych, na rzecz niezbędnych do wykonania prac utrzymaniowych. Ostatecznie GDDKiA mogła przeznaczyć na remonty dróg środki finansowe w wysokości zaledwie 6%, względem faktycznego zapotrzebowania. Zbyt niskie finansowanie bieżących wydatków na infrastrukturę drogową przekłada się na przyspieszenie degradacji nawierzchni, której stan techniczny ma wpływ na bezpieczeństwo, komfort oraz koszty ponoszone przez użytkowników dróg. Biorąc pod uwagę wzrost kosztów utrzymania infrastruktury drogowej oraz poziom środków finansowych przyznany na 2024 r., możliwy jest dalszy spadek odsetka dróg krajowych, których stan techniczny określa się jako dobry.

8) Repozytorium danych o sieci drogowej

Rok 2024 ponownie potwierdził niekompletność danych w Banku Danych Drogowych (BDD). Powyższe wynika m.in.:

- a) z braku osób dedykowanych jedynie celom ewidencji drogowej,
- b) braku wydziałów ewidencji dróg które monitorowały by jakość i kompletność danych,
- c) braku zapisów które nakładałyby na wykonawców robót obowiązek przygotowywania danych ewidencyjnych,
- d) korzystanie z archaicznego oprogramowania (całkowicie niezgodnego z obecnymi standardami) nieopartego na centralnej bazie danych, bez możliwości wizualizacji danych, bez walidacji danych.

W 2024 r. kontynuowano prace nad Systemem Centralnym, stanowiącym zasadniczy element całego projektu Krajowy System Zarządzania Ruchem Drogowym (KSZR) Etap 1 jako centrum zarządzania modułami inwentaryzacyjnymi, w tym modułem Zarządzania Infrastrukturą Drogową (ZID). Założeniem Modułu ZID jest to, iż będzie on gromadził i przechowywał dane ewidencji drogowej w postaci

tabelarycznej i mapowej. Niestety w listopadzie 2024 r. została rozwiązana umowa z Wykonawcą. Prace związane z budową systemu Centralnego będą kontynuowane z nowym Wykonawcą w 2025 r.

Dane do budowanego systemu komputerowego w ramach tego projektu zostaną zmigrowane z BDD, jednak będą niekompletne i ze względu na brak współrzędnych w BDD, nie będą zlokalizowane na mapie we właściwym miejscu i nie będą odzwierciedlały kształtów infrastruktury drogowej. Ze względu na powyższe konieczne jest ogłoszenie zamówienia publicznego na wykonanie nowej kompletnej ewidencji drogowej.

Złożony problem rozproszenia danych dot. planowanych i istniejących dróg krajowych został częściowo rozwiązany działaniami realizowanymi jeszcze w latach ubiegłych. Niemniej w roku 2024 nadal nie został on w pełni zaadresowany m.in. ze względu na sytuację kontraktową związaną z KSZR i wynikające z tego zmiany terminów w realizacji kluczowych rozwiązań (moduł IRD). Ponadto, elementem ograniczającym efektywność jest także współpraca z instytucjami zewnętrznymi, poza wpływem GDDKiA (tj. Główny Urząd Statystyczny).

9) Dzierżawa i budowa MOP

Brak zainteresowania potencjalnych dzierżawców postępowaniami przetargowymi realizowanymi przez GDDKiA dotyczącymi dzierżawy i budowy MOP o funkcji komercyjnej oraz zapewnienia infrastruktury do ładowania dla pojazdów elektrycznych spełniające wymagania AFIR. Powyższe przekłada się na coraz większe problemy z wydzierżawieniem MOP pod usługi obsługi ruchu, takie jak stacje paliw, gastronomia czy ładowanie pojazdów elektrycznych. Ponadto brak dzierżawy MOP powoduje również konieczność ponoszenia kosztów utrzymania tych obiektów, które w przypadku dzierżawy przenoszone są na dzierżawców.

10) Polityka flotowa

Niewystarczająca ilość oraz stan techniczny (wiek, przebieg i awaryjność) floty pojazdów GDDKiA.

• W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:

- ✓ Nieprzestrzeganie w pełni przez Regionalne Zarządy Gospodarki Wodnej wewnętrznych procedur przy udzielaniu zamówień w oparciu o przepisy ustawy PZP oraz zamówień wyłączonych ze stosowania przepisów ustawy PZP. Sytuacje te miały charakter incydentalny i nie wpłynęły na zasady celowego, oszczędnego wydatkowania środków publicznych.
- ✓ Konieczność aktualizacji i doprecyzowania zapisów Procedury rybackiego korzystania z wód w obwodach rybackich Wód Polskich.
- ✓ Konieczność analizy i zmian w regulacjach wewnętrznych, w szczególności z obszaru finansowego.
- ✓ Konieczność opracowania nowej procedury „System kontroli zarządczej w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie”.
- ✓ Niejednoznaczne i nieprecyzyjne przepisy prawa, w szczególności w przypadkach korzystania z usług wodnych bez pozwolenia wodnoprawnego, komplikują system naliczania opłat za usługi wodne.
- ✓ Zbyt skomplikowany charakter zadań związanych z wymierzaniem administracyjnych kar pieniężnych.
- ✓ Ograniczenie funkcjonowania Inspekcji Wodnej w zakresie działań wykraczających poza obszar kontroli gospodarowania wodami w związku z zaplanowaną likwidacją tej Inspekcji przed jej wdrożeniem.
- ✓ Niezadawalająca efektywność w zakresie wydawania pozwoleń wodnoprawnych oraz dokonywania ich przeglądów, wynikająca z niedostatecznej obsady kadrowej, braku wystarczającej wiedzy i doświadczenia nowozatrudnionych pracowników komórek realizujących zadania w tym obszarze, a także braku narzędzi wspomagających proces wydawania pozwoleń – w stosunku do liczby i złożoności składanych wniosków.
- ✓ Brak skutecznego i funkcjonalnego narzędzia informatycznego wspierającego obszar zgód wodnoprawnych, w tym proces przeglądu pozwoleń wodnoprawnych (monitoring, ustalanie celów, bilansowanie).
- ✓ Ograniczenie realizacji zadań utrzymaniowych w związku z koniecznością podjęcia niezaplanowanych działań awaryjnych i interwencyjnych (powódź we wrześniu 2024 r.).
- ✓ Konieczność opracowania Programu rozwoju energetyki wodnej.
- ✓ Konieczność podjęcia skutecznych działań w celu uzyskania wsparcia finansowego dla elektrowni Malczyce w ramach rynku mocy.
- ✓ Niewystarczający poziom informatyzacji, w tym w zakresie obiegu dokumentów finansowo-księgowych.
- ✓ Niezrealizowanie w 100% rocznego planu audytu wewnętrznego z uwagi na niedobory kadrowe.
- ✓ Konieczność aktualizacji procedury audytu wewnętrznego.
- ✓ Zbyt późne rozpoczęcie procesu identyfikacji ryzyka.

- ✓ Długi okres prowadzenia kontroli wewnętrznych wynikający z fluktuacji kadr, niedoborów kadrowych i niewystarczających kompetencji pracowników.
 - ✓ Nieścisłości w informacjach przekazywanych przez jednostki do Wykazu Realizacji Inwestycji (WRI) stanowiącego bazę wiedzy o realizowanych przez jednostki Wód Polskich inwestycjach.
 - ✓ Konieczność uporządkowania kwestii gromadzenia i weryfikacji danych ze sprawozdań, które podmioty posiadające pozwolenia wodnoprawne na pobór wód i odprowadzanie ścieków składają do Wód Polskich na podstawie art. 304 - ustawy Prawo wodne.
 - ✓ Incydentalne sytuacje niewłaściwego kierowania informacją i wniosków przez komórki RZGW (zwłaszcza w obszarze finansowym), co wpływało na czas realizacji spraw i możliwości ich precyzyjnej analizy.
 - ✓ Niewystarczająca koordynacja udziału pracowników Wód Polskich w grupach roboczych działających w ramach poszczególnych Komisji ds. Współpracy na Wodach Granicznych.
 - ✓ Ograniczony zakres procesu zarządzania ryzykiem (proces identyfikacji ryzyk nie był prowadzony systematycznie i obejmował jedynie wybrane obszary).
 - ✓ Niewystarczające informacje w raportach z zarządzania ryzykiem.
 - ✓ Konieczność przeformułowania i urealnienia mierników realizacji celów z Planu częściowego działalności Wód Polskich.
- Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni
Aktualizacji wymagają zasady rekrutacji nowych pracowników, należy także przeanalizować możliwości aktualizacji dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością w związku z nowymi zapisami normy ISO 9001:2015 w kontekście zmian klimatycznych. Rekomendacje audytora wewnętrznego UMG dotyczą słabości mechanizmów kontrolnych w obszarze dostosowania wsparcia procesu kształcenia dla studentów z niepełnosprawnościami. Ponadto, kontrola Państwowej Inspekcji Pracy wykazała konieczność przestrzegania przepisów prawa pracy w zakresie umów na okres próbny oraz rozliczania czasu pracy, a także rozliczania godzin nadliczbowych.
 - W Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa
Przeprowadzony audyt wewnętrzny wskazał, iż należy: zapewnić szkolenie ze standardów kontroli zarządczej, powołać Zespół roboczy do opracowania systemu kontroli zarządczej spełniającego wymagania standardów kontroli zarządczej ze szczególnym uwzględnieniem wytycznych z zakresu zarządzania ryzykiem.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy
Główne czynniki, które wpłynęły na negatywne odchylenie to: zamknięcie wybranych odcinków dróg wodnych spowodowanych awariami urządzeń wodnych m.in. remonty śluz na rzece Brdzie (śluz Czersko Polskie), czasowy zakaz przebywania w określonym obszarze w strefie nadgranicznej przyległej do granicy państwowej z Białorusią, wyłączenie z uwagi na awarie na dłuższy okres jednostki pływającej Inspektor 74 (w roku 2024 przeprowadzono remont klasowy łodzi).
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie:
W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej związane są m.in. z wystąpieniem różnic pomiędzy planowanymi do osiągnięcia wartościami mierników, a osiągniętymi wartościami (Liczba statków, w których stwierdzono uchybienia w stosunku do ogólnej liczby przeprowadzonych inspekcji statków.). W wyniku intensyfikacji działań kontrolnych w celu poprawy bezpieczeństwa żeglugi śródlądowej został przekroczony miernik. Wzrost liczby uchybień jest wynikiem wzmożonego nadzoru i bardziej rygorystycznego podejścia prewencyjnego inspektorów nadzoru nad żeglugą przeprowadzających inspekcje statków, co w dłuższej perspektywie przyczyni się do poprawy bezpieczeństwa żeglugi śródlądowej.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu:
W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej związane są m.in. z problemami kadrowymi, które wpływają znacząco na funkcjonowanie jednostki. W przeprowadzanych kontrolach wewnętrznych zauważalne są nieprawidłowości, które stopniowo podlegają procesom naprawczym.

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

1) W ramach Ministerstwa Infrastruktury zaplanowano:

- w Departamencie Lotnictwa:

- 1) prowadzenie działań reorganizacyjnych w departamencie, celem dostosowania jego struktury do rzeczywistych zadań będących we właściwości ministra właściwego ds. transportu w obszarze lotnictwa cywilnego, realizowanych przez departament, a także usprawnienia funkcjonowania departamentu;
- 2) kontynuację postępowań rekrutacyjnych celem uzupełnienia kadr i pozyskania pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- 3) kontynuację działań polegających na przeglądzie zadań z zakresu lotnictwa cywilnego wykonywanych przez ministra właściwego do spraw transportu oraz podziału kompetencji pomiędzy tutejszym organem a Prezesem Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

- w Departamencie Gospodarki Wodnej:

- ✓ Stały monitoring realizacji zadań w ramach przyjętych celów i mierników w planie działalności.
- ✓ Dalsze działanie w zakresie skutecznego usunięcia braków kadrowych (obsadzenie wodnych etatów w procesie rekrutacji lub na podstawie przeniesienia).
- ✓ Działania mające na celu zwiększenia liczby pracowników (stażyści, praktykanci).
- ✓ Zgłoszenie propozycji w zakresie dostosowania zapisów regulaminu wewnętrznego departamentu w obszarach, które w przypadku wystąpienia takich zdarzeń jak powódź mogły by sprawniej realizować zadania.
- ✓ Podwyższanie standardów zarządczych przez kierownictwo departamentu oraz pracowników kierujących zespołami ludzkimi.
- ✓ Wypracowanie lepszej polityki zastępstw.
- ✓ Podnoszenie kompetencji pracowników poprzez szkolenia.
- ✓ Poprawa komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w departamencie.
- ✓ Wzmocnienie nadzoru nad instytucjami nadzorowanymi z wykorzystaniem sprawozdawczości tych instytucji.
- ✓ Analiza mierników w zakresie ich ewentualnego przeformułowania.
- ✓ Przeprowadzenie analizy zidentyfikowanych ryzyk w odniesieniu do sytuacji związanej z powodzią we wrześniu 2024 r.

Wszystkie działania zostały zaplanowane na rok 2025.

- W Departamencie Edukacji Morskiej

Delegowanie zadań na pracowników tak, aby zachować ciągłość i płynność ich realizacji; efektywny system zastępstw; bieżący monitoring i ewentualne zmiany organizacyjne celem utrzymania stabilności prac zespołu.

- W Departamencie Orzecznictwa i Kontroli Gospodarowania Wodami:

Prowadzenie naborów dla uzyskania pełnej obsady kadrowej Departamentu Orzecznictwa i Kontroli Gospodarowania Wodami (uzupełnienie zasobów kadrowych departamentu). Stałe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników departamentu w obszarach potrzebnych do realizacji zadań również w trybie zdalnym. Podjęcie próby pozyskania nowych etatów oraz stażystów bądź praktykantów.

2) W ramach podległych lub nadzorowanych jednostek zaplanowano:

- W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego:

Zaplanowano aktualizację procedur wewnętrznych, w szczególności proces zarządzania ryzykiem oraz wdrożenie działań umożliwiających łatwiejszą identyfikację ryzyk odnoszących się do celów i zadań z planu działalności. Zgodnie z przekazaną w oświadczeniu Prezesa informacją powyższe działania zostały zrealizowane w I kwartale 2025 r. Aktualnie trwają prace nad opracowaniem zarządzenia Dyrektora Generalnego w sprawie tworzenia planu działalności Urzędu i jego monitorowania, przeprowadzania okresowych ocen realizacji celów i zadań z uwzględnieniem ich efektywności, sporządzania sprawozdania z wykonania planu działalności.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej:

Dostosowanie zasobów osobowych do ilości i złożoności zadań związanych z zapewnieniem skutecznego funkcjonowania Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oraz aktualizacji dokumentacji Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w zakresie dotyczącym m.in. zarządzania incydentami bezpieczeństwa informacji.

- W Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego:

1) W Biurze Teleinformatyki zostaną podjęte następujące działania:

- a) procedowanie dalszych rekrutacji dot. kluczowych obszarów działania biura;
- b) procedowanie wniosków na realizację szkoleń w zakresie IT;
- c) procedowanie wniosków o zamówienie publiczne na usługi zewnętrzne, które będą na bieżąco wspierać realizację zadań w tym w szczególności:
 - usługa asysty technicznej w zakresie administracji aplikacjami i poczty elektronicznej,
 - usługa wsparcia bezpieczeństwa,
 - doradztwo techniczne w zakresie sieci teleinformatycznych;
- d) umożliwienie pracownikom rozwoju kompetencji poprzez samokształcenie.

2) W odniesieniu do słabości ustalonych w wyniku zrealizowanych zadań audytowych, w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, są podejmowane działania zmierzające do realizacji zaleceń.

- W Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad:

1) Polityka kadrowa

W związku z identyfikowanymi problemami z zatrudnieniem i fluktuacją pracowników, przy jednoczesnym ograniczeniu możliwości swobodnego kształtowania poziomu wynagrodzeń na poziomie odpowiadającym rynkowi pracy, kontynuowane będą działania zmierzające do gospodarnego i optymalnego zarządzania posiadanymi zasobami.

Sukcesywnie będą rozwijane narzędzia z zakresu controllingu personalnego, umożliwiające prowadzenie analiz stanu zatrudnienia oraz ocenę rzeczywistych potrzeb kadrowych poszczególnych komórek organizacyjnych i Oddziałów GDDKiA. Dalszy rozwój opracowanych w 2023 roku narzędzi analitycznych oraz ustalonych parametrów wydajnościowych, w tym modeli szacowania zatrudnienia umożliwi dostarczanie Kierownictwu danych istotnych przy podejmowaniu decyzji zapewniających kształtowanie optymalnej struktury organizacyjnej, zapewnienie obsady i finansowanie kadry w newralgicznych obszarach działalności urzędu.

Kolejny kluczowy obszar w ramach realizowanej polityki kadrowej stanowią działania zmierzające do ograniczenia rotacji pracowników poprzez podniesienie motywacji pozafinansowej oraz budowanie wizerunku GDDKiA jako atrakcyjnego pracodawcy.

Rozpoczęte w poprzednich latach projekty i programy z zakresu rozwoju zawodowego pracowników cieszą się znacznym zainteresowaniem, stanowią motywator do pracy w GDDKiA i zapobiegają odejściom z Urzędu. Co prawda przedmiotowe programy rozwojowe obciążają budżet jednostki, ale są bardziej opłacalne dla organizacji w porównaniu z koniecznością pozyskania wykwalifikowanych specjalistów z uprawnieniami z rynku pracy.

Do działań planowanych na rok 2025 należą m.in. programy i narzędzia wymienione w Programie zarządzania zasobami ludzkimi w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad na lata 2023 – 2026:

- a) kształcenie specjalistów deficytowych branż na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych:
 - kolejna edycja studiów podyplomowych Administrowanie Drogowymi Obiektami Inżynierskimi na Politechnice Warszawskiej,
 - uruchomienie dedykowanego kierunku studiów podyplomowych Ochrona przed hałasem i drganiami pochodzącymi od środków transportu,
 - szkolenia drogowych inspektorów mostowych,
 - kursy dla Audytorów Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego,
 - Program rozwoju kompetencji menadżerskich,
 - udostępnianie pracownikom możliwości udziału w bezpłatnych szkoleniach i webinarach;
- b) dzielenie się specjalistyczną wiedzą przez pracowników GDDKiA w ramach szkoleń wewnętrznych oraz opracowywanego Programu trenerów wewnętrznych;
- c) uruchomienie kolejnej edycji Programu mentoringowego w służbie cywilnej;
- d) uruchomienie Programu Wsparcia Psychologicznego (Employee Assistance Program - EAP);
- e) intensyfikacja działań w obszarze employer brandingu zewnętrznego oraz promocja GDDKiA jako atrakcyjnego pracodawcy poprzez udział w targach pracy, organizacja praktyk i zajęć dla studentów

- oraz współpraca z uczelniami wyższymi i organizacjami pozarządowymi;
- f) rozpoczęcie realizacji cyklicznych badań satysfakcji i zaangażowania pracowników;
- g) wdrożenie Programu onboardingowego;
- h) dalsze upowszechnianie wymiany wiedzy poprzez organizację spotkań branżowych.

2) Waloryzacja kontraktów

W grudniu 2023 roku sfinalizowano zawarcie aneksów waloryzacyjnych na roboty budowlane z limitem $\pm 15\%$ Zaakceptowanej Kwoty Kontraktowej (ZKK) netto dla zadań z terminem składania ofert przypadającym przed inwazją Rosji na Ukrainę.

W ślad za tym w 2024 roku w GDDKiA nadal prowadzono ciągły monitoring poziomu wykorzystania limitów waloryzacji jak i osiągnięcia maksymalnych wartości tj. $\pm 15\%$ ZKK netto. Wg. stanu na luty 2025 r. na 33 kontraktach osiągnięto już maksymalny, ww. limit waloryzacji. Na kolejnych 17 kontraktach wykorzystanie waloryzacji jest już w przedziale pomiędzy 12% a 15%, zaś prognozy własne GDDKiA wskazują, że z 95 zadań prawdopodobne jest osiągnięcie wykorzystania obecnego limitu na 75 zadaniach. Do GDDKiA wpływają wnioski wykonawców dotyczące bądź to podniesienia obecnego limitu tj. $\pm 15\%$ ZKK netto np. do $\pm 20\%$ ZKK netto (dotyczy kontraktów dla których termin składania ofert przypadał przed inwazją Rosji na Ukrainę) bądź zmianę zasad waloryzacji np. poprzez zmianę czy zniesienie współczynnika „a”, który to we wzorze waloryzacyjnym reguluje poziom procentowy waloryzowanych kosztów („a” = 0,5 co oznacza, że połowa wynagrodzenia wykonawcy podlega waloryzacji). Kolejne, liczne zadania zbliżają się do osiągnięcia tego limitu.

W związku z powyższym w 2025 roku GDDKiA nadal prowadzić będzie ciągły monitoring wykorzystania waloryzacji na realizowanych kontraktach (dotyczy zadań z terminem składania ofert przed wybuchem wojny w Ukrainie) i podejmować aktywne działania, za pośrednictwem Ministra Infrastruktury, mające na celu ewentualną zmianę przez Radę Ministrów limitów finansowych w ramach RPBDK i PBO100. Podjęcie takich uchwał pozwoliło by GDDKiA na zawarcie kolejnych aneksów waloryzacyjnych oraz znacząco ograniczyło potencjalne ryzyko postępowań sądowych w zakresie waloryzacji kontraktów. Natomiast w skrajnych przypadkach brak zwiększenia limitu waloryzacji może prowadzić do odstąpienia przez Wykonawców od kontraktów, w konsekwencji nie ukończenia inwestycji w terminie, koniecznością ogłoszenia nowych postępowań na kontynuację prac budowlanych (postępowania na kontynuację zawsze istotnie podnosiły ostateczne koszty inwestycji), a w przypadku Wykonawców o słabszej kondycji finansowej oraz nie posiadających zdywersyfikowanego portfela zamówień nawet upadłość. Takie potencjalne ryzyka GDDKiA identyfikuje w szczególności w odniesieniu do zadań, dla których prognoza potencjalnej waloryzacji przekracza $\pm 20\%$ ZKK netto.

3) Niska jakość świadczenia usług zarządzania i nadzoru

W związku z obserwowaną od dłuższego już czasu niską jakością świadczonych na rzecz GDDKiA usług oraz stosunkowo niską wyceną ofert w postępowaniach na zarządzanie i nadzór, koniecznym jest podejmowanie kolejnych kroków mających na celu podniesienie jakości usług świadczonych przez Konsultantów.

W chwili obecnej GDDKiA prowadzi działania mające na celu identyfikację obszarów na które mogłaby oddziaływać celem poniesienia jakości świadczonych usług. Następnie podjęte zostaną działania mające na celu wdrożenie zmian co do zasady w dokumentach wzorcowych ale też konstrukcji szacunkowych Formularzy Cenowych (ilości dniówek ekspertów/inspektorów, ich stawek dziennych oraz ich rozkładu w procesie realizacji inwestycji) celem ich urealnienia, a tym samym spowodowania podniesienia jakości świadczonych usług.

4) Wzorcowa umowa na prace przygotowawcze

GDDKiA odbyła cykl spotkań z branżą projektową reprezentowaną przez stowarzyszenie ZOPI, których finałem było uzgodnienie treści wzorcowego dokumentu – umowy na projektowanie. Opracowanie wzorcowego dokumentu miało na celu przede wszystkim podniesienie jakości zlecanych opracowań projektowych, ujednolicenie zapisów poprzez stworzenie wzorcowego dokumentu stosowanego przez wszystkie Oddziały GDDKiA oraz wprowadzenie kluczowych zmian i regulacji wynikających z potrzeb rynkowych. Umowa została zaopiniowana przez PGRP. Wprowadzenie umowy wzorcowej do stosowania przez Oddziały GDDKiA zostało poprzedzone dostosowaniem do zawartej w umowie procedury odbiorowej do nowego Zarządzenia Generalnego Dyrektora DKiA ws. oceny i odbioru dokumentacji nr 48 z dnia 29.12.2023 r. Następnie dokument został udostępniony szerokiemu gronu branży projektowej i wykonawczej celem zapoznania i wyrażenia opinii w terminie do 10.02.2025 r. Planowane jest wprowadzenie umowy do stosowania przez Oddziały GDDKiA w II kwartale 2025 r.

5) Opóźnienia organów administracji w procesie wydawania uzgodnień i decyzji administracyjnych

Wymagane jest wzmocnienie potencjału wszystkich uczestników procesu inwestycyjnego, w szczególności Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska, Wód Polskich, Urzędów Wojewódzkich, aby proces inwestycyjny przebiegał w wyznaczonej dyscyplinie zarówno czasowej jak i finansowej. W dalszym ciągu będą podejmowane działania w celu egzekwowania od Wykonawców większej jakości sporządzanej dokumentacji projektowej oraz jej spójności w swoich poszczególnych opracowaniach oraz dalsza współpraca z organami administracji.

Przedłużające się procedury wydawania decyzji ZRID powodują rozciągnięcie inwestycji w czasie, co z kolei w sposób bezpośredni i znaczący generuje dodatkowe koszty po stronie GDDKiA (Skarbu Państwa) jako inwestora. Koszty te szacowane są nawet na 25-30 tysięcy złotych dziennie na jednym zadaniu inwestycyjnym.

6) Zarządzanie i utrzymanie siecią dróg

W 2025 roku planowane jest podsumowanie pilotażowego modelu postępowania na całoroczne utrzymanie dróg, w którym jedynym kryterium oceny ofert było kryterium cenowe o wadze 100%. W tym celu zostanie przeprowadzona rzetelna ocena wyników funkcjonowania pilotażu, na podstawie której będzie można podjąć decyzję co do zakresu aktualizacji Zarządzenia nr 1 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 20 stycznia 2022 r. w sprawie wzorcowych dokumentów dla umów dotyczących „Całorocznego utrzymania dróg krajowych, których zarządcą jest Generalny Dyrektor Dróg Krajowych i Autostrad”.

Dodatkowo, zostaną wprowadzone zmiany wynikające z opinii Prokuratury Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej.

Ostatecznie w 2025 roku planowane jest zaktualizowanie dokumentów wzorcowych dla umów na całoroczne (letnie i zimowe) utrzymanie i przekazanie ich do stosowania w celu zwiększenia nadzoru nad realizowanymi umowami.

7) Działania remontowe

W 2025 r., względem faktycznego zapotrzebowania, GDDKiA będzie mogła przeznaczyć na bieżące utrzymanie sieci drogowej (BUSD) środki finansowe na poziomie 66% (2,55 mld. zł) oraz zaledwie 17% (0,2 mld. zł) na remonty dróg. Biorąc pod uwagę powyższe, a także wzrost cen energii elektrycznej, materiałów budowlanych oraz robocizny niezbędne jest podjęcie działań mających na celu pozyskanie dodatkowych środków finansowych.

W przypadku, gdy limity finansowe pozostaną na aktualnym poziomie, istnieje duże prawdopodobieństwo zaistnienia konieczności analogicznej do lat poprzednich, tj. rezygnacji z części zaplanowanych zadań remontowych i przeznaczenia zaoszczędzonych w ten sposób środków finansowych na BUSD. Należy przy tym podkreślić, że szacunkowe koszty zidentyfikowanych potrzeb remontowych w zakresie samych dróg klasy A i S na lata 2025 – 2026 szacuje się na poziomie 2,1 mld. zł.

8) Repozytorium danych o sieci drogowej

Do końca marca 2025 r. Oddziały GDDKiA powinny zakończyć wprowadzanie danych ewidencji drogowej do Banku Danych Drogowych (dane powinny dotyczyć roku 2024 r.). W celu poprawy jakości danych w BDD, Oddziały GDDKiA otrzymają check listę ze zrealizowanymi inwestycjami na drogach GDDKiA w 2024 r., które powinny być ujęte w BDD. Niniejsza lista pozwoli monitorować i weryfikować wprowadzone inwestycje. Brak takiego monitoringu w latach wcześniejszych skutkowało tym, iż niektóre inwestycje w ogóle nie były wprowadzane, albo są wprowadzone tylko podstawowe warstwy danych.

GDDKiA będzie kontynuowała prace nad Systemem Centralnym realizowanym przez nowego Wykonawcę, stanowiącym zasadniczy element całego projektu KSZR E1, w tym nad Modułami Inwentaryzacyjnymi, których zadaniem będzie zbudowanie jednego spójnego repozytorium danych przestrzennych, w tym danych ewidencji drogowej.

Podejmowane w 2024 roku i planowane na rok 2025 i kolejne działania ograniczą problemy rozproszenia danych, w szczególności dot. pomiarów ruchu na cele inwestycyjne oraz gromadzonych informacji o sieci dróg publicznych.

W przypadku danych dot. pomiarów ruchu na cele inwestycyjne (tj. pomiarów krótkotrwałych), planowane jest wypracowanie z nowym wykonawcą KSZR repozytoriów, które będą gromadzić tego typu dane w pewnym ustalonym formacie, który następnie będzie narzucany wykonawcom. Zapewni to jednocześnie możliwość zestawiania tych danych oraz pozwoli na ich efektywniejsze wykorzystanie w organizacji również na inne cele.

Ułatwi to także proces udostępniania danych na zewnątrz organizacji. Przy czym jest to zadanie ściśle związane z postępowaniem w projekcie dot. KSZR. W zakresie gromadzenia danych o sieci dróg publicznych planowane jest zacieśnianie współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym (GUS), czego efektem ma być porozumienie pomiędzy instytucjami prowadzące do wypracowania i utrzymywania przez GUS rozwiązania informatycznego, które merytorycznie będzie obsługiwane przez GDDKiA. Takie podejście pozwoli uniknąć podwójnego wydatkowania środków publicznych na podobne zadania,

bowiem GUS dysponuje odpowiednią infrastrukturą i założeniami w zakresie oprogramowania, które po pewnym dostosowaniu pozwoli na skuteczne zbieranie danych od poszczególnych zarządców dróg publicznych. Jednocześnie, zgodnie z kompetencjami ustawowymi, nadzór tego procesu i jego merytoryczna kontrola pozostaną po stronie GDDKiA. Należy jednocześnie zaznaczyć, że realizacja tych założeń nie jest jedynie zadaniem GDDKiA. Ostateczna implementacja rozwiązania i jego forma jest uzależniona od stanowiska i możliwości GUS, a ponadto wymaga akceptacji ze strony Ministerstwa Infrastruktury.

9) Dzierżawa i budowa Miejsc Obsługi Podróżnych

W związku z dużym nasyceniem rynku obiektami typu MOP oraz wprowadzeniem przez GDDKiA względem przyszłych dzierżawców obowiązku zapewnienia infrastruktury do ładowania pojazdów elektrycznych zgodnie z wymaganiami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych (AFIR), powyższe przyczyniło się do zmniejszenia zainteresowania potencjalnych dzierżawców dzierżawą MOP.

Dlatego też, GDDKiA przeprowadziła konsultacje z branżą na temat potencjalnych barier, które wpływają na brak składania ofert przez potencjalnych dzierżawców.

W wyniku tych rozmów, GDDKiA wprowadziła stosowne zmiany w dokumentacji przetargowej m.in. dot.:

- a) wymagań w zakresie budowy infrastruktury do ładowania pojazdów elektrycznych,
- b) modyfikacji wysokości czynszu od przychodu,
- c) rezygnacji z budowy wolnostojącego budynku restauracyjnego na rzecz rozbudowy bistro w budynku stacji paliw,
- d) zmniejszono również wymagania formalne względem przyszłych oferentów, tj.: prowadzenie minimum 1 stacji paliw zamiast 3, a także
- e) zmniejszono wymaganie w zakresie średniorocznego przychodu za ostatnie dwa lata obrotowe w wysokości nie mniejsze niż 1 mln zł zamiast 10 mln zł.

W przypadku nieosiągnięcia zamierzonego celu dotyczącego wydzierżawienia MOP na zmienionych zasadach, zostaną podjęte dalsze kroki mające na celu zwiększenie zainteresowania potencjalnych dzierżawców. GDDKiA planuje na bieżąco przeprowadzać stosowne analizy oraz konsultacje z Ministerstwem Infrastruktury, w celu wypracowania najbardziej efektywnego rozwiązania.

10) Polityka flotowa

GDDKiA jest zobowiązana do uczestnictwa w postępowaniach przeprowadzanych przez Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR). Praktyka pokazuje, że postępowania dotyczące zakupu środków transportu nie są realizowane przez COAR w każdym roku budżetowym. Dodatkowo GDDKiA dysponuje ograniczonymi środkami finansowymi, które nie pozwalają na zakup potrzebnej ilości samochodów, aby w pełni wymienić flotę.

W 2025 r. organizacja dysponuje środkami budżetowymi na zakup środków transportu. Dokonano również zgłoszenia udziału GDDKiA w postępowaniu COAR, którego wynikiem ma być zawarcie umowy ramowej na lata 2025-2027.

Niezależnie od powyższego na 2025 r. zaplanowano także przeprowadzenie zadania audytowego, którego celem będzie m.in. ocena adekwatności, skuteczności i efektywności polityki flotowej GDDKiA.

- W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:
 - ✓ Zaktualizowanie Procedury rybackiego korzystania z wód Wód Polskich.
 - ✓ Weryfikacja poprawności przeprowadzenia postępowań o udzielenie zamówień publicznych, prowadzona w formie wewnętrznej weryfikacji losowych postępowań o udzielenie zamówień publicznych realizowanych przez Wody Polskie (40 postępowań, do których stosowano ustawę prawo zamówień publicznych i 50 postępowań wyłączonych spod reżimu ustawy PZP).
 - ✓ Dystrybucja do komórek organizacyjnych zaangażowanych w udzielanie zamówień publicznych materiałów zawierających opinie i wytyczne z zakresu prawa zamówień publicznych.
 - ✓ Kontynuacja procesu analizy i zmian w regulacjach wewnętrznych m.in. Instrukcji Obiegu dokumentów finansowo-księgowych.
 - ✓ Opracowanie nowej Procedury „System kontroli zarządczej w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie”.
 - ✓ Kontynuowanie działań na rzecz reformy systemu opłat za usługi wodne obejmujących m.in. odejście od formy informacji ustalającej opłatę i przysługującej jej reklamacji na rzecz decyzji i odwołania od niej.
 - ✓ Wspieranie działań legislacyjnych zmierzających do analizy ustawy – Prawo wodne w zakresie zasadności przepisów dotyczących Inspekcji Wodnej.
 - ✓ Organizowanie szkoleń z zakresu opłat za usługi wodne, administracyjnych kar pieniężnych wymierzanych za naruszenia przepisów wymienionych w art. 472aa Prawa wodnego, zgód

- wodnoprawnych oraz kontroli gospodarowania wodami.
- ✓ Organizowanie spotkań w formie warsztatów z pracownikami jednostek terenowych, poświęconych wybranym aspektom realizowanych zadań w obszarze kontroli gospodarowania wodami oraz zgód wodnoprawnych.
 - ✓ Przeprowadzenie analizy obciążenia komórek organizacyjnych zadaniami w obszarze wydawania zgód wodnoprawnych i dokonywania ich przeglądów. W zależności od wyników podjęcie stosownych działań na rzecz poprawy efektywności w tym obszarze, m.in. poprzez system szkoleń, dostosowanie zasobów kadrowych lub narzędzia wspomagające.
 - ✓ Wnioskowanie o usprawnienie funkcjonalności w systemie ISOK umożliwiające efektywne wprowadzanie danych oraz korzystanie z tego systemu.
 - ✓ Kontynuowanie prac dotyczących funkcjonalnej analizy systemu informatycznego wspierającego system zgód wodnoprawnych.
 - ✓ Przygotowanie i realizacja wniosków o zapewnienie finansowania dla zadań związanych z usuwaniem skutków powodzi 2024.
 - ✓ Realizacja i monitorowanie zadań związanych z usuwaniem skutków powodzi 2024, które posiadają zabezpieczenie finansowe.
 - ✓ Opracowanie Strategii rozwoju energetyki odnawialnej, zgodnie z wytycznymi.
 - ✓ Przystąpienie do certyfikacji do aukcji głównej, mającej na celu utworzenie nowej jednostki rynku mocy uwzględniającej Elektrownię Wodną Malczyce, jak również pozostałe elektrownie wodne nieobjęte systemami wsparcia. Działania zostaną zrealizowane zgodnie z terminami określonymi w ustawie z dnia 8 grudnia 2017 r. o Ryнку Mocy (Dz. U. z 2023 r. poz. 2131) oraz harmonogramem Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A. – III kwartał 2025 r. Działania mają na celu pozyskanie dodatkowego finansowania zgodnie z zaleceniem NIK.
 - ✓ Zatwierdzenie wytycznych dotyczących zasad udziału przedstawicieli Wód Polskich w grupach roboczych działających w ramach poszczególnych Komisji ds. Współpracy na Wodach Granicznych.
 - ✓ Wprowadzenie nowych formularzy m.in. dyspozycji płatności, zwrotów nadpłat w systemie elektronicznego obiegu dokumentów oraz systemie finansowo-księgowym.
 - ✓ Przeprowadzenie szkoleń osób zaangażowanych w proces udzielania zamówień publicznych w obszarach szczególnie istotnych.
 - ✓ Podnoszenie kompetencji pracowników poprzez szkolenia – działania realizowane w trybie ciągłym.
 - ✓ Zmiany usprawniające podział zadań i kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych.
 - ✓ Kontynuowanie działań mających na celu zwiększenie zatrudnienia.
 - ✓ Aktualizacja procedur audytu wewnętrznego.
 - ✓ Wyodrębnienie komórki organizacyjnej właściwej do koordynacji kontroli zewnętrznych, co pozwoli na skuteczniejsze wykonywanie zadań kontrolnych.
 - ✓ Opracowanie wytycznych do sporządzania planu rocznego kontroli, ze szczególnym uwzględnieniem analizy ryzyka.
 - ✓ Aktualizacja Procedury kontroli wewnętrznej w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie w celu usprawnienia postępowań kontrolnych i zapewnienia aktualności jej uregulowań.
 - ✓ Opracowanie Programu zapewnienia jakości w Wydziale Kontroli.
 - ✓ Wzmocnienie kompetencji pracowników w zakresie opracowywania dokumentów kontrolnych.
 - ✓ Przegląd procedur w zakresie właściwości Wydziału ds. Koordynacji Skarg i Wniosków.
 - ✓ Wdrożenie polityki compliance (zgodności) – weryfikacja i aktualizacja założeń.
 - ✓ Kontynuowanie korzystania z narzędzia HADRONE, jako podstawowego źródła informacji o zadaniach inwestycyjnych oraz obligatoryjne przeprowadzanie modelowania dla nowo identyfikowanych zadań inwestycyjnych.
 - ✓ Kontynuowanie prac wdrożeniowych narzędzia AI, przetestowanego w 2024 r. na zlecenie Wód Polskich. Opracowane zostaną założenia docelowego wdrożenia AI w ww. zakresie we wszystkich regionach wodnych.
 - ✓ Weryfikacja zapisów w Systemie informacyjnym gospodarowania wodami (SIGW).
 - ✓ Dalszy rozwój i modernizacja systemu finansowo-księgowego w celu automatyzacji pracy i raportów dotyczących sprawozdań.
 - ✓ Ponowne przeszkolenie wszystkich pracowników z zakresu zagadnień mobbingu i dyskryminacji
 - ✓ Ponowne przeszkolenie pracowników z przeciwdziałania korupcji.
 - ✓ Kontynuacja korzystania z narzędzia HADRONE, jako podstawowego źródła informacji o zadaniach inwestycyjnych. Dodatkowo prowadzony będzie szczegółowy monitoring dla: zadań inwestycyjnych finansowanych ze środków budżetu państwa w ramach dotacji celowej „250” poprzez organizację cotygodniowych spotkań z RPI RZGW; zadań inwestycyjnych realizowanych w ramach FENIKS (CP2, CP3) m.in. poprzez cykliczne prowadzenie indywidualnych spotkań roboczych (przynajmniej raz

- w miesiącu) i sporządzanie raportów okresowych priorytetowych inwestycji monitorowanych przez Departament Inwestycji i Renaturyzacji.
- ✓ Kontynuacja dotychczasowych działań dotyczących szczegółowego określania realizacji procesów i identyfikowanych ryzyk, wpływających na możliwość osiągnięcia zakładanych wskaźników.
 - ✓ Identyfikacja ryzyk w obszarze przeciwdziałania korupcji. Ponadto ustalenie właściwych mierników służących realizacji założonych celów w planie częściowym działalności Wód Polskich oraz skutecznych mechanizmów kontroli minimalizujących ryzyko ich materializacji.
 - ✓ Podjęcie działań w celu wdrożenia narzędzia informatycznego wspierającego analizę i zarządzanie ryzykiem oraz kontrolę zarządczą.
 - ✓ Przeprowadzenie szkoleń mających na celu poszerzenie wiedzy z obszaru kontroli zarządczej, w tym w szczególności nowej Procedury „System kontroli zarządczej w PGW Wody Polskie”.
 - ✓ Zapewnienie szkoleń zewnętrznych dotyczących kontroli zarządczej z elementami warsztatów (współpraca i wymiana wiedzy w obszarach współzależnych).
- Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni

Wprowadzenie aktualizacji Regulaminu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Morskim w Gdyni zgodnie z zaleceniami Audytora Wewnętrznego po Audycie Zleconym w zakresie funkcjonowania wybranych elementów kontroli zarządczej. Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez Audytora Wewnętrznego w ramach zadań zapewniających w obszarach: zamówień publicznych, bezpieczeństwa informacji, weryfikacji prawidłowości inwestycji „Budowa hali sportowej Uniwersytetu Morskiego w Gdyni przy ul. Morskiej wraz z wyposażeniem”. Kontynuacja prac związanych z doskonaleniem Systemu Zarządzania Jakością zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015. Objęcie audytem wewnętrznym w ramach Systemu Zarządzania Jakością realizacji zapisów Regulaminu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w UMG.
 - W Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa

Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa zaplanowała wdrożenie rekomendacji z kontroli z Audytu Wewnętrznego Zleconego przez Ministra Finansów w zakresie uszczegółowienia i dostosowania Regulaminu kontroli zarządczej MSPiR a w szczególności zarządzania ryzykiem. Dodatkowo, w marcu 2025 r. zaplanowano szereg szkoleń, mających na celu podniesienie wiedzy stanu osobowego Morskiej Służby w zakresie kontroli zarządczej. Szkolenia prowadzone będą przez zatrudnionego Audytora Wewnętrznego. Nad usprawnieniem systemu kontroli zarządczej w 2025r. pracować będzie upoważniona przez Dyrektora MSPiR Komisja.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie

W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie przeprowadzona zostanie dogłębna analiza w celu identyfikacji głównych przyczyn stwierdzonych uchybień. Określone również zostaną obszary, w których obecne systemy kontroli zarządczej były niewystarczające lub zawiodły. Nastąpi weryfikacja zapisów przepisów wewnętrznych oraz w razie potrzeby ich aktualizacja.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu

W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu konieczne będzie zweryfikowanie przepisów wewnętrznych i znowelizowanie procedur już nieaktualnych, tak aby w pełni dostosować je do potrzeb jednostki organizacyjnej jak i aktualnie obowiązujących przepisów z zakresu ustawy o żegludze śródlądowej. Niezbędne jest również ponowne wdrożenie spotkań i rozmów z kierownictwem i pracownikami w celu przypominania o obowiązujących w urzędzie regulacjach oraz kontrolowanie realizacji zaleceń pokontrolnych.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy

W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy stosowane są comiesięczne okresy przekazywania sprawozdań z wykonania mierników wraz z uzasadnieniem, celem skutecznego bieżącego monitorowania rozwoju sytuacji i podjęcia działań naprawczych w przypadku odchylenia negatywnego na obszarze właściwości miejscowej jednostki macierzystej Urzędu żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy oraz jego Delegatur w Gdańsku, Giżycku i Warszawie.

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

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

W ramach Ministerstwa Infrastruktury:

- w Departamencie Lotnictwa:

W Departamencie Lotnictwa na 2024 r. zaplanowano kontynuację postępowań rekrutacyjnych. W 2024 r. zatrudniono Zastępcę Dyrektora oraz trzech pracowników. W 2025 r. kontynuowane będą działania mające na celu pozyskanie dodatkowych etatów oraz wykwalifikowanej kadry.

- w Departamencie Edukacji Morskiej:

Przeprowadzono zmiany organizacyjne i obsadzono wolne wakaty. Zapewniono funkcjonowanie efektywnego systemu zastępstw oraz sprawnego planowania i organizacji pracy zdalnej.

Zgodnie z zaleceniami poaudytowymi w Centralnej Morskiej Komisji Egzaminacyjnej istniejący system kontroli zarządczej wymagał przeglądu i wdrożenia działań korygujących w zakresie rozszerzenia upoważnień do przetwarzania danych osobowych dla pracowników Zespołu Centralnej Morskiej Komisji Egzaminacyjnej (ZCMKE) o uprawnienia dotyczące czynności przetwarzania danych osobowych osób przystępujących do egzaminów. Pracownicy ZCMKE posiadają dostęp do dokumentacji egzaminów kwalifikacyjnych tylko w systemie teleinformatycznym PHICS. Administratorem systemu PHICS jest Urząd Morski w Szczecinie. Pracownikom ZCMKE zostały wystawione stosowne upoważnienia do przetwarzania danych osobowych w ww. systemie - zgodnie z zaleceniami poaudytowymi.

- w Departamencie Gospodarki Wodnej:

Współpraca z jednostkami podległymi /nadzorowanymi w zakresie monitoringu wykonania mierników.

- w Departamencie Orzecznictwa i Kontroli Gospodarowania Wodami:

Prowadzenie naborów dla uzyskania pełnej obsady kadrowej Departamentu Orzecznictwa i Kontroli Gospodarowania Wodami (uzupełnienie zasobów kadrowych departamentu). Stałe podnoszenie kwalifikacji przez pracowników departamentu w obszarach potrzebnych do realizacji zadań również w trybie zdalnym. Czynny udział w procesach legislacyjnych mających na celu ułatwienie i przyspieszenie procesów inwestycyjnych w gospodarce wodnej.

W ramach podległych jednostek:

- W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego:

Na 2024 r. zaplanowano działania dot. skrócenia czasu oczekiwania pasażerów na rozpatrzenie wniosku w sprawie pozasądowego rozstrzygania sporów pasażerskich (postępowania ADR). Realizacja powyższego w 2024 r. polegała na zwiększeniu zatrudnienia w Biurze Rzecznika Praw Pasażerów. W wyniku podjętych działań zwiększyła się liczba rozpatrzonych wniosków - pierwotnie planowano rozpatrzyć w 2024 r. 3500 wniosków, natomiast rozpatrzono 5260 wniosków.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej:

Działania, które zostały podjęte w 2024 r.:

- 1) Doskonalenie procedur wewnętrznych systemu zarządzania i monitorowania postępów prac w zakresie realizacji zakupów i projektów/zadań inwestycyjnych oraz wzmocnienie nadzoru nad procesem zakupowym.
- 2) Dokonano ponownej analizy optymalnych rozwiązań dot. przeglądów infrastruktury obiektowej. Proces wdrożenia instrukcji (checklisty) jako jednolitego dokumentu potwierdzającego prawidłowość przeglądów infrastruktury obiektowej ma zostać zakończony w 2025 r. w oparciu o rozwiązania narzędzia CMBD (Configuration Management Database).
- 3) Ponadto PAŻP wykazała w oświadczeniu liczne działania dotyczące w szczególności polityki kadrowo -płacowej oraz zmianach organizacyjnych. Istotne działania podjęte w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi to:

- ✓ wprowadzenie nowego Regulaminu Wynagradzania, który pozwala na dostosowanie polityki płacowej do wyzwań rynku pracy i zatrzymania unikalnej wiedzy i kompetencji w organizacji;
 - ✓ wprowadzenie z dniem 1.10.2024 r. nowego Regulaminu Organizacyjnego PAŻP, którego celem było uporządkowanie zadań i odzwierciedlenie faktycznego zakresu kompetencji komórek organizacyjnych Agencji;
 - ✓ opracowano nowe opisy stanowisk pracy oraz wdrożono nowy proces adaptacji dla nowo zatrudnionych pracowników;
 - ✓ przeprowadzono aktualizację procedury rekrutacji i selekcji personelu uwzględniającej potrzeby PAŻP, zwłaszcza w obszarze operacyjnym;
 - ✓ opracowano i uruchomiono program staży i praktyk pozwalających pozyskiwanie nowych talentów, budowanie marki pracodawcy oraz wsparcie młodych ludzi w zdobywaniu pierwszych doświadczeń zawodowych;
 - ✓ podjęto szereg działań w obszarze employer branding, w tym m.in. uruchomienie nowej strony rekrutacji na stanowisko kontrolera ruchu lotniczego czy udział w wydarzeniach w branży lotniczej promującej zawód kontrolera ruchu lotniczego (KRL);
 - ✓ podjęto działania w zakresie wdrożenia systemu zarządzania przez cele dla realizowanych projektów, jak również wdrożenia kompleksowego systemu do planowania i rozliczania czasu pracy;
 - ✓ prowadzono działania ukierunkowane na wyszkolenie jak największej liczby przyszłych kontrolerów ruchu lotniczego (kampania rekrutacyjna, automatyzacja procesów rekrutacyjnych, umawianie rekrutacji masowych, assesment). Zapewniono bieżącą aktualizację planów szkoleniowych;
 - ✓ podjęto działania dot. obsługi i procesu szkoleń w celu podniesienia ich jakości i przepustowości. Wg PAŻP podniesiono jakość szkoleń odświeżających dla KRL poprzez położenie większego nacisku na praktyczny wymiar realizowanych zajęć oraz ćwiczeń z docelowym udziałem wykładowców i ekspertów oraz doświadczonych pilotów. Wprowadzono system elektronicznej obsługi szkoleń e-OSPA umożliwiający m.in. szczegółowe monitorowanie postępów szkolenia praktykantów oraz eliminację obszernej dokumentacji papierowej.
- W Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad:
 - 1) Waloryzacja kontraktów
 - a) Podejmowane działania koncentrowały się przede wszystkim na stałym monitoringu wykorzystania limitów waloryzacji na kontraktach oraz dodatkowo na comiesięcznej obserwacji trendów rynkowych dotyczących kształtowania się cen głównych asortymentów cenotwórczych objętych tak zwanym koszykiem waloryzacyjnym stosowanym w GDDKiA.
Ponadto GDDKiA dokonała analizy przekroczeń, tj. oszacowania przekroczenia limitów waloryzacyjnych, jak również potencjalnych kosztów z tym związanych (zapotrzebowania na środki w przypadku ewentualnego kolejnego zwiększenia limitów) i opracowanie to zostało przedłożone do Ministerstwa Infrastruktury.
Jednocześnie udzielano odpowiedzi na wnioski Wykonawców dotyczące zmian w zasadach waloryzacji czy też w zakresie obowiązującego (zgodnie z zawartymi aneksami) limitu na poziomie +/-15% ZKK netto.
W zakresie umów dla zadań inwestycyjnych nie ujętych w programie wieloletnim RPBDK i PBO100 zostały wprowadzone mechanizmy umożliwiające:
 - umowy na projektowanie oraz nadzór autorski – podniesienie limitu waloryzacji o 5% lub wprowadzenie limitu waloryzacji w wysokości 5%,
 - umowy na roboty - podniesienie limitu waloryzacji z 10% do 15%.
 - b) W 2024 roku kontynuowano proces zawierania aneksów waloryzacyjnych do umów utrzymaniowych oraz umów dotyczących działań na sieci. W 2024 roku GDDKiA podpisała łącznie 14 aneksów waloryzacyjnych, w tym do umów utrzymaniowych 8 aneksów waloryzacyjnych i 6 aneksów do umów dotyczących działań na sieci.
Waloryzacja ww. umów odbywała się w granicach limitów środków budżetu państwa. W zakresie umów utrzymaniowych proces związany z zawieraniem aneksów waloryzacyjnych jest zasadniczo ukończony.
 - 2) Rozstrzygnięcia administracyjne
Z uwagi na podobną do GDDKiA, hierarchiczną strukturę organizacyjną (organ centralny oraz organy terenowe) innych urzędów zaangażowanych administracyjnie w proces inwestycyjny np. Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska, celem poprawy sytuacji w zakresie terminowego wydawania decyzji administracyjnych, kwestie bezpośrednich kontaktów zostały zdecentralizowane. Oddziały terenowe

GDDKiA odpowiedzialne za daną inwestycję pozostawały w bezpośrednich kontaktach z urzędami wydającymi niezbędne decyzje administracyjne.

Niezależnie od tego w opinii GDDKiA potencjał uczestników procesu inwestycyjnego, w szczególności Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska, Urzędów Marszałkowskich, Wódt Polskich, Urzędów Wojewódzkich wymaga wzmocnienia.

3) Planowanie interwencji na sieci drogowej

Dane związane z podziałem funkcjonalnym zostały przypisane do poszczególnych inwestycji monitorowanych w Centralnym Zasobie Danych (CZD) co umożliwiło pogrupowanie zadań, dla których Program Inwestycji jest już uzgodniony i trwają prace przygotowawcze. Pogrupowanie inwestycji wg podziału funkcjonalnego wskazało priorytety inwestycyjne, rodzaj zabiegu jaki powinien być prowadzony na danej drodze, niemniej jednak dla zadań na których trwają prace projektowe należy podchodzić indywidualnie mając na uwadze m.in. zaawansowanie umowy i uzyskane dotychczas zgody administracyjne.

4) Adekwatność zasobów GDDKiA

4a) Zasoby informatyczne

Nie została zatwierdzona struktura KSZR z zasadami podziału ról i odpowiedzialności. Zostały opracowane propozycje nowej struktury organizacyjnej mającej zapewnić obsługę systemu KSZR.

Na lata 2024-2027 zaplanowano wdrożenie i uruchomienie funkcjonalności, które zapewnią jednolitość oraz wiarygodność danych wykorzystywanych w systemach informatycznych GDDKiA.

4b) Zasoby kadrowe

Biorąc pod uwagę ograniczone możliwości wpływu na wysokość oferowanych wynagrodzeń, m.in. z uwagi na fakt, iż limity wynagrodzeń w ustawie budżetowej na 2024 rok nie były wystarczające do zabezpieczenia wynagrodzeń dla wszystkich etatów wynikających z planu zatrudnienia, Kierownictwo GDDKiA podejmowało szereg działań w celu racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami kadrowymi i finansowymi, m.in. poprzez:

- a) optymalizację struktury etatowej przez przeprowadzenie etatyzacji w celu identyfikacji braków kadrowych lub przerostu zatrudnienia. Głównym efektem będzie optymalizacja struktury zatrudnienia, kontrola kosztów i dostosowanie stanów zatrudnienia w poszczególnych obszarach i strukturach organizacyjnych do realizowanych projektów,
- b) prowadzenie analiz racjonalności zatrudnienia na podstawie opracowanych dwóch modeli szacowania zatrudnienia w kluczowych pionach GDDKiA (pionie utrzymania i pionie inwestycji),
- c) dokonywanie relokacji posiadanych zasobów kadrowych i finansowych poprzez przesunięcia pomiędzy wydziałami, a nawet oddziałami w celu zapewnienia optymalnego dopasowania obsady kadrowej do potrzeb wynikających z realizowanych projektów i zadań.

Równolegle do ww. działań w obszarze etatowo-financeowym podejmowane były przez pracodawcę kroki w celu wzmocnienia motywacji pozafinanceowej pracowników oraz budowania wizerunku GDDKiA jako atrakcyjnego pracodawcy. Do działań tych należało m.in.:

- a) wzmocnienie aktywności w obszarze employer brandingu wewnętrznego i zewnętrznego, poprzez modyfikację ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy, zmianę sposobu komunikacji z potencjalnymi kandydatami do pracy, udział w targach pracy, współpracę z uczelniami i szkołami wyższymi oraz promowanie komunikacji wewnętrznej z wykorzystaniem Intranetu;
- b) udział w pilotażu projektu mentoringowego w służbie cywilnej jako jeden z 11 urzędów centralnych w Polsce
- c) realizacja dedykowanych, specjalistycznych programów rozwojowych:
 - studia podyplomowe Administrowanie drogowymi obiektami inżynierskimi,
 - szkolenia drogowych inspektorów mostowych,
 - kursy dla Audytorów Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego,
 - Program rozwoju kompetencji menadżerskich Akademia menedżera,
 - kurs językowy - Angielski dla Inżyniera;
- d) doskonalenie i wdrażanie szeregu narzędzi usprawniających pracę komórki personalnej oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym budowa repozytorium materiałów szkoleniowych, elektronicznego narzędzia wspierającego proces opracowywania oraz zarządzania opisami stanowisk pracy, rozwój narzędzi rekrutacyjnych.

Realizacja ww. działań na poziomie strategicznym przewidziana została m.in. w Programie zarządzania zasobami ludzkimi w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad na lata 2023-2026, wprowadzonym w dniu 29 czerwca 2023 r. zarządzeniem nr 8 Dyrektora Generalnego GDDKiA, jak również wynikała z bieżącej reakcji na potrzeby obserwowane wewnątrz organizacji oraz stanowiące odpowiedź na procesy zachodzące w otoczeniu Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad.

W 2024 r. kontynuowana była także praktyka wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami komórek kadrowych Centrali i Oddziałów GDDKiA. W dniach 27-28 maja 2024 r. w Ośrodku Szkoleniowo-Konferencyjnym w Józefowie zostało zorganizowane spotkanie kadrowe, podczas którego zostało zrealizowane szkolenie zamknięte pt. „Współdziałanie pracodawcy ze związkami zawodowymi”, a także prowadzone przez przedstawicieli Departamentu Służby Cywilnej KPRM, szkolenie dotyczące praktyk w zakresie procesu naboru w służbie cywilnej.

Spotkanie kadrowe było również okazją do omówienia innych spraw z obszaru spraw pracowniczych. Podczas spotkania wymieniano się wiedzą i doświadczeniem z zakresu problematyki kadrowej. Omawiano zagadnienia problematyczne, z którymi mierzą się pracownicy podczas bieżącej obsługi kadrowej. Wiele zagadnień zostało omówionych, wypracowano spójne metody działania. Ze względu na mnogość zagadnień wskazane jest kontynuowanie spotkań branżowych w kolejnym roku.

Odpowiadając na oczekiwania pracowników zostały podjęte działania mające na celu ułatwienie godzenia pracy z życiem prywatnym (tzw. work-life balance). W dniu 19.08.2024 r. zostało zawarte porozumienie pomiędzy GDDKiA a działającymi w Urzędzie zakładowymi organizacjami związkowymi w sprawie zasad wykonywania pracy zdalnej, zmieniające Porozumienie wcześniej obowiązujące. Zawarte Porozumienie usystematyzowało zasady udzielania pracy zdalnej, przyczyniając się do poprawy przejrzystości zapisów dokumentu.

5) Odporność sieci drogowej

Po przeprowadzonej w roku 2024 ewaluacji Planu działalności GDDKiA, z uwagi na konieczność skoncentrowania się na 3 pierwszych celach wskazanych w Planie działalności GDDKiA na 2024 r. tj.:

- a) zwiększeniu dostępności transportowej,
- b) poprawie usługi bezpieczeństwa w ruchu drogowym,
- c) poprawie usługi wiarygodności sieci drogowej.

• W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:

- ✓ Połączenie dwóch komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację inwestycji w Wodach Polskich w jedną, umożliwiło przyspieszenie i bezpośrednią wymianę wiedzy i doświadczenia organizacyjnego.
- ✓ Kontynuowano wdrażanie narzędzia HADRONE w Departamencie Inwestycji i Renaturyzacji doprowadzając do możliwości generowania danych do cyklicznych sprawozdań okresowych pn. Wykaz Realizowanych Inwestycji (WRI). Procesem wdrażania narzędzia zainteresowano również inne komórki organizacyjne KZGW, co umożliwi rozwój narzędzia i większą integrację informacji.
- ✓ Przygotowano aplikację „Opłaty wodne”, która obsługuje część procesu opłatowego. Aplikacja została wdrożona w jednostkach ustalających opłaty za usługi wodne i służy poprawie efektywności procesu ustalania opłaty zmiennej, a także stanowi zbiór informacji o zakresie i lokalizacji korzystania z wód przez podmioty. Podjęto również współpracę z Naukową i Akademicką Siecią Komputerową – Państwowym Instytutem Badawczym, w zakresie elektronicznego przekazywania dokumentów służących m.in. ustalaniu opłaty zmiennej za usługi wodne.
- ✓ Wdrożono nowy system administracyjnych kar pieniężnych.
- ✓ Przygotowano i wdrożono wytyczne do przeprowadzenia kontroli gospodarowania wodami w trybie zdalnym, niezbędne do ustalania zakresu i wielkości korzystania z wód na potrzeby ustalenia opłaty zmiennej.
- ✓ Rozpoczęto proces przeglądu procedur i wytycznych dotyczących kontroli gospodarowania wodami.
- ✓ Zgłoszono konieczność wprowadzenia do ustawy - Prawo wodne zmian legislacyjnych związanych z likwidacją Inspekcji Wodnej oraz podjęcia działań zmierzających do przywrócenia poprzedniego stanu prawnego i uregulowania kwestii współpracy pomiędzy organami odpowiedzialnymi za ochronę wód.
- ✓ Przeprowadzono cykl bezpłatnych spotkań eksperckich pn. „Zgoda wodnoprawna krok po kroku”, na terenie 11 regionalnych zarządów gospodarki wodnej. Celem przeprowadzonej kampanii było rozpowszechnienie informacji niezbędnych do prawidłowego złożenia wniosku o uzyskanie zgody wodnoprawnej.
- ✓ Przeprowadzono robocze spotkania z pracownikami komórek poświęcone wybranym zagadnieniom z obszaru gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz gospodarki rybackiej.
- ✓ Zakończono prace nad opracowaniem procedur rybackiego korzystania z wód w obwodach rybackich, w sposób kompleksowy regulujący realizację zadań związanych z korzystaniem z obwodów rybackich przez osoby trzecie jak i prowadzenia gospodarki rybackiej przez dyrektorów regionalnych zarządów gospodarki wodnej.

- ✓ W obszarze wzmocnienia nadzoru w zakresie gospodarki rybackiej w aspekcie stosowania procedur wewnętrznych prowadzono kwartalne monitorowanie liczby wykonywanych kontroli zarybień oraz stopnia realizacji kontroli wykonywania umów użytkowania/dzierżawy obwodów rybackich.
 - ✓ Kontynuacja współpracy Wód Polskich z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie wdrożenia Programu odbudowy środowiska ichtiofauny rzeki Odry. W roku 2024 trwały prace nad przekazaniem programu do uzgodnień z MRiRW.
 - ✓ Opracowano ujednolicony formularz do gromadzenia danych ze sprawozdań z art. 304 ustawy – Prawo wodne oraz pilotażowo przetestowano go w RZGW Gliwice. Formularz został udostępniony pozostałym RZGW w celu wdrożenia.
 - ✓ Opracowano projekt wytycznych dot. zasad udziału przedstawicieli Wód Polskich w grupach roboczych działających w ramach poszczególnych Komisji ds. Współpracy na Wodach Granicznych.
 - ✓ Przeprowadzono weryfikację poprawności postępowań o udzielenie zamówień publicznych, w formie wewnętrznej weryfikacji losowych postępowań o udzielenie zamówień publicznych realizowanych przez Wody Polskie.
 - ✓ Przeprowadzono szkolenie z zakresu prawa zamówień publicznych dla pracowników KZGW i RZGW.
 - ✓ Przekazywano do komórek organizacyjnych, zaangażowanych w udzielanie zamówień publicznych, materiały zawierające opinie i wytyczne z zakresu prawa zamówień publicznych oraz informacje przypominające o obowiązkach wynikających z przepisów wewnętrznych i zewnętrznych regulujących obszar zamówień publicznych.
 - ✓ Kontynuacja działań z związanych z monitoringiem przedsięwzięć informatycznych.
 - ✓ Wprowadzenie zarządzeń Prezesa Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie w obszarze windykacji i egzekucji należności:
 - w sprawie postępowania z należnościami przedawnionymi oraz należnościami przeterminowanymi uznanymi za nieściągalne;
 - w sprawie procedury postępowania z nadpłatami należności oraz innymi wpłatami nienależnymi niebędącymi nadpłatami w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie, które kompleksowo regulują zagadnienia dot. Kontroli zarządczej we wspomnianych obszarach.
- Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni
Aktualizacja treści ankiet oraz harmonogramu w ramach procesu samooceny kontroli zarządczej, aktualizacji dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością, w tym kart procesów realizowanych w UMG; weryfikacja zgodności działania komórek organizacyjnych z dokumentacją Systemu Zarządzania Jakością oraz pozostałymi przepisami wewnętrznymi UMG; wdrożenie rekomendacji wynikających z zadań audytowych, wydanych przez Audytora Wewnętrznego w roku 2023; przeprowadzenie szkoleń zewnętrznych związanych z działaniem Systemu Zarządzania Jakością oraz zarządzania ryzykiem; przygotowanie propozycji sposobu dalszego postępowania w zakresie szans i zagrożeń określonych po analizie SWOT; kontynuacja usprawniania komunikacji wewnętrznej poprzez cykliczne spotkania, narady, rady, w tym wzmocnienie komunikacji z Instytutem Morskim.
 - W Zespole Szkół Żeglugi Śródlądowej im. kmdr. Bolesława Romanowskiego w Nakle nad Notecią
W ramach realizacji celów kontroli zarządczej został skontrolowany System ISO 9001-2015 przez audytora Lloyd's Register Quality w dniu 24 października 2024 r. Certyfikat zatwierdzenia w zakresie kształcenia w zawodzie technik żeglugi śródlądowej pozostał ważny do 18 grudnia 2026 r.
 - W Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu
Ścisła współpraca z organem prowadzącym w zakresie prac związanych z remontem i adaptacją budynku Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej – Państwowego Instytutu Badawczego na budynek szkoły TŻŚ we Wrocławiu wraz z wyposażeniem. Wdrożenie zaleceń pokontrolnych audytu wewnętrznego, wskazanych podczas realizacji zadań audytowych i czynności doradczych. Opracowania systemu szkoleń opartego na potrzebach pracowników Technikum. Usprawnienie wewnętrzne systemu obiegu informacji zarówno dla uczniów, nauczycieli jak i pracowników administracji. Weryfikacja obowiązujących wewnętrznych przepisów i zarządzeń pod kątem aktualności i dostosowanie ich do bieżącej sytuacji prawnej oraz organizacyjnej Technikum.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie:
W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie przeprowadzono następujące działania: Rozpoczęcie prac nad wdrożeniem nowych narzędzi do skutecznego monitorowania statków oraz analizy danych z inspekcji. Rozpoczęcie procesu automatyzacji raportowania w celu szybkiego dostępu do kluczowych informacji.

Konsultacja z ekspertami branżowymi i przedstawicielami instytucji regulacyjnych w celu opracowania spójnych standardów. Przeprowadzenie przeglądu obecnych procedur inspekcyjnych oraz rozpoczęcie prac nad ich dostosowaniem do najnowszych przepisów i standardów bezpieczeństwa.

- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu:
W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu podjęto reorganizację struktury organizacyjnej i zmianę zakresów obowiązków niektórych pracowników oraz zmieniono przepisy wewnętrzne dotyczące kontroli zarządczej w urzędzie.
- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy:
W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy planowana i realizowana jest poprawa mobilności zaplecza transportowego dla osób realizujących zadania mające wpływ na poziom wykonania mierników w warunkach suszy hydrologicznej.

2. Pozostałe działania:

- Departament Lotnictwa:
 - 1) w zakresie sprawowanego przez Ministra Infrastruktury nadzoru nad działalnością Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego podejmowano działania analizujące, weryfikujące, monitorujące oraz usprawniające działalność Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego oraz funkcjonowanie lotnictwa w Polsce, choć były one zdominowane analizowaniem i opracowywaniem odpowiedzi na liczne i wielowątkowe wystąpienia wnoszone do Ministra przez tego samego wnioskodawcę w formie wniosków o udostępnienie informacji publicznej, petycji, innych zapytań, wezwań, wniosków, żądań, skarg (w okresie od początku marca do końca grudnia 2024 wpłynęło do rozpatrzenia łącznie 57 spraw). Kluczowe sprawy przeprowadzone w ramach działań nadzorczych:
 - ✓ przeprowadzono analizę realizowanych przez Prezesa ULC zadań dotyczących konwersji licencji z krajów trzecich. W wyniku stwierdzonych nieprawidłowości i uchybienia w działaniach organu, został on zobowiązany do podjęcia działań naprawczych oraz zapobiegających, a także do zwiększenia nadzoru prawno-merytorycznego nad prowadzonymi postępowaniami administracyjnymi;
 - ✓ w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości w procedowaniu przez Prezesa ULC wniosków o wymianę licencji pilota samolotowego ATPL(A), wydanych przez serbski nadzór na licencje Part-FCL oraz rekomendacji DL, przeprowadzono w ULC kontrolę doraźną w zakresie prawidłowości procesu konwersji licencji ATPL(A) z kraju trzeciego;
 - ✓ wszczęto działania w zakresie zmiany finansowania ULC bądź pozyskania dodatkowych środków finansowych dla Urzędu;
 - ✓ zobowiązano Prezesa ULC, w ramach kontynuacji monitorowania stanu usuwania zaległości w rozpatrywaniu przez Komisję Ochrony Praw Pasażerów skarg związanych z opóźnieniem bądź odwołaniem przez przewoźnika lotniczego lotu, procedowanych w oparciu o przepisy ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze, obowiązujące do dnia 30 marca 2019 r., do opracowania harmonogramu prac mających na celu niezwłoczne ich zakończenie oraz podjęcie działań na rzecz optymalnego wykorzystania zasobów kadrowych w KOPP oraz u Rzecznika Praw Pasażerów;
 - ✓ w wyniku zidentyfikowania konieczności usprawnienia prowadzonego przez Rzecznika Praw Pasażerów, postępowania w sprawie pozasądowego rozwiązywania sporów pasażerskich, zobowiązano Prezesa ULC do opracowania zmiany przepisów ustawy – Prawo lotnicze. Zaproponowane przez ULC rozwiązania poddane zostały analizie i weryfikacji (prace w tym zakresie będą kontynuowane w 2025r.);
 - ✓ dokonano analizy przypadku przebywania pasażera w kabinie załogi lotniczej w kontekście bezpieczeństwa lotniczego, w wyniku której Prezes ULC został zobowiązany m.in. do przeprowadzenia analizy instrukcji operacyjnych przewoźników, posiadających AOC, a także zaplanowaniu i przeprowadzeniu kontroli u operatorów komercyjnych w zakresie instrukcji operacyjnych oraz dostępu do kabiny pilotów, zgodnie ze szczegółowymi wytycznymi tutejszego organu;
 - ✓ zakończono prace nad projektem zarządzenia Prezesa Rady Ministrów zmieniającego zarządzenie w sprawie nadania statutu Urzędowi Lotnictwa Cywilnego;
 - ✓ na skutek anonimowego zgłoszenia podjęto wobec Prezesa ULC czynności nadzorcze, które skutkowały złożeniem przez organ deklaracji w przedmiocie nowelizacji przepisów

- rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 26 lipca 2021 r. w sprawie Krajowego Programu Szkolenia w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego (Dz. U. z 2021 r. poz. 1526 i z 2023 r. poz. 1283), w zakresie § 46 ust. 1 załącznika dotyczącego procesu ponownej certyfikacji;
- ✓ na skutek sygnalizacji o nieprawidłowości podczas procesów naboru na kierownika szkolenia ATO, zobowiązano Prezesa ULC do przeprowadzenia weryfikacji czynności podjętych przez ULC w przedmiotowej sprawie przez pryzmat stawianych zarzutów, w świetle zgodności z obowiązującymi przepisami, w tym rozporządzeniem UE nr 1178/2011;
 - ✓ wobec zgłoszenia nieprawidłowości związanych z lotami w m. Borne Sulinowo i jednocześnie przeprowadzoną na tamtejszym lądowisku kontrolą, podjęto czynności nadzorcze, w ramach których Prezes ULC przeprowadził audyt procedur dotyczących zgłaszania konfliktu interesów przez inspektorów ULC.
- 2) Dodatkowe zadania z zakresu zwierzchności Ministra Infrastruktury nad Polską Agencją Żeglugi Powietrznej (PAŻP/Agencja) dotyczyły m. in.:
- ✓ rozpatrywania wniosków o zgodę Ministra w trybie art. 4 ust. 5 oraz w trybie art. 6 ust. 2 pkt 2 ustawy PAŻP,
 - ✓ rozpatrywania wniosku w trybie art. 7 ust. 5 ustawy o PAŻP o zgodę Ministra na zaciągnięcie zobowiązania wobec Banku Gospodarstwa Krajowego w formie kredytu inwestycyjnego oraz dodatkowych dokumentów z tym związanych,
 - ✓ rozpatrywania wniosku w trybie art. 7 ust. 5 ustawy o PAŻP o zgodę Ministra na przedłużenie okresu kredytowania w zakresie kredytu obrotowego zaciągniętego w Banku Gospodarstwa Krajowego,
 - ✓ realizacji działań w związku z kontrolą przeprowadzoną przez Najwyższą Izbę Kontroli w MI, ULC oraz PAŻP pn. Zapewnienie bezpieczeństwa ruchu lotniczego w lotnictwie cywilnym,
 - ✓ monitorowania realizacji zaleceń po kontroli MI w zakresie „Wybrane elementy polityki kadrowej w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej”,
 - ✓ monitorowania stanu działań w związku ze zleconą do przeprowadzenia przez ULC kontrolą doraźną w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz realizowania wewnętrznych zaleceń bezpieczeństwa w PAŻP.
- Departament Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej:
Współpraca z jednostkami podległymi /nadzorowanymi w zakresie monitoringu wykonania założonych celów.
 - Departament Edukacji Morskiej:
Wobec zgłaszanych przez uczelnie morskie nadzorowane przez Ministra Infrastruktury tj. Uniwersytet Morski w Gdyni i Politechnikę Morską w Szczecinie potrzeb w zakresie zwiększenia subwencji na pokrycie kosztów bieżącej i prorozwojowej działalności, w toku prac nad ustawą budżetową na rok 2025, w ramach ww. subwencji pozyskane zostały dodatkowe środki w wysokości 49 900 000 zł z przeznaczeniem dla obu uczelni morskich.
 - Urząd Lotnictwa Cywilnego:
 - 1) Wprowadzono zmiany w strukturze organizacyjnej Urzędu, mając na uwadze eliminację zaległości i usprawnienie realizacji zadań w obszarze legislacyjnym.
 - 2) Podjęto intensywne działania w zakresie edukacji pracowników i promowania zasad etyki w urzędzie. W tym celu przeprowadzono cykl szkoleń dla pracowników i kadry zarządzającej z udziałem ekspertów z Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz zapewniono stały dostęp do materiałów szkoleniowych i edukacyjnych on-line.
 - 3) W sposób ciągły trwają prace nad rozbudową Zintegrowanego Systemu Informatycznego. Dostosowano system do obsługi e-do obsługi e-Doręczeń i przygotowano migracje danych do ZSI z systemu ACAM (realizacja w styczniu 2025 r.)
 - Polska Agencja Żeglugi Powietrznej:
 - 1) W lipcu 2024 r., w wyniku audytu certyfikacyjnego, PAŻP otrzymała Certyfikat nr BCMS 808251 ważny do dnia 22 lipca 2027 r., który potwierdził funkcjonowanie organizacji wg Systemu Zarządzania Ciągłością Działania, który jest zgodny z wymaganiami normy ISO 22301:2019.
 - 2) Zaktualizowano cele strategiczne PAŻP (dokument „PANSA strategic objectives to 2034” wyznaczył misję, wizję oraz cele strategiczne i związane z nimi planowane działania PAŻP odpowiadające aktualnym oczekiwaniom i specyfice rynku lotniczego).

- 3) Zintensyfikowanie międzynarodowej aktywności PAŻP, w szczególności istotne wzmocnienie międzynarodowych relacji wielostronnych PAŻP z kluczowymi partnerami (Eurocontrol/Network Manager/CRCO/ EASA/ SESAR3 Joint Undertaking/ SESAR Deployment Manager).
- Państwowe Gospodarstwo Wodne – Wody Polskie:
 - 1) Czynny udział Departamentu Inwestycji i Renaturyzacji w realizacji zadań związanych z minimalizowaniem skutków wrześniowej powodzi m.in. poprzez udział w sztabach terenowych, przygotowywanie materiałów sprawozdawczych, przygotowanie wkładu do raportu wewnętrznego POWÓDŹ 2024.
 - 2) Prowadzono stały comiesięczny monitoring: stanu realizacji opłaty stałej i zmiennej, stanu realizacji administracyjnych kar pieniężnych; realizacji kontroli gospodarowania wodami; stanu realizacji kontroli zdalnych na potrzeby ustalenia opłaty zmiennej za korzystanie z usług wodnych bez pozwolenia wodnoprawnego albo pozwolenia zintegrowanego; w zakresie zgód wodnoprawnych, obejmujący prowadzone postępowania administracyjne, przyjmowane zgłoszenia wodnoprawne oraz przeglądy pozwoleń wodnoprawnych.
 - 3) Odbyło się spotkanie Departamentu KP z Zastępcami Dyrektorów ds. Ochrony przed Powodzią i Suszą oraz kierownikami RPP, RPU i RPC oraz spotkania pionowe z kierownikami RPP.
 - 4) Prowadzono stały kwartalny monitoring stanu realizacji działań związanych z regulowaniem stanów prawnych nieruchomości stanowiących własność Skarbu Państwa, w stosunku do których Wody Polskie wykonują prawa właścicielskie i reprezentują Skarb Państwa.
 - 5) W celu usprawnienia obiegu informacji oraz automatyzacji prowadzonych działań w 2024 r. zakończono pracę nad bazą obejmującą dane dotyczące nieruchomości, w stosunku do których Wody Polskie wykonują lub powinny wykonywać prawa właścicielskie oraz zawartych umów na korzystanie z nieruchomości.
 - 6) Przeprowadzono pilotażowy projekt dot. wykorzystania sztucznej inteligencji w procesie gromadzenia i przetwarzania danych ze sprawozdań z art. 304 PW.
 - 7) Zapewniono dostęp do specjalistycznego portalu o tematyce zamówień publicznych oraz wyszukiwarki orzeczeń Krajowej Izby Odwoławczej.
 - 8) Zaangażowano w szerszym zakresie zespoły komunikacji w RZGW (Zespoły RCK) w działania komunikacyjne na poziomie regionalnym, w tym zintensyfikowano publikacje postów na profilach Facebook i Twitter regionalnych zarządów gospodarki wodnej Wód Polskich w 2024.
 - 9) Opracowano strategię komunikacji kryzysowej: wytyczne w postaci opracowanego dokumentu zostały przygotowane i zaadaptowane do zarządzeń i procedur obowiązujących w Wodach Polskich. Opracowany dokument zawiera opis działań przed, w czasie i po zdarzeniach kryzysowych. (KC)
 - 10) Przeniesiono treści strony internetowej Wód Polskich (KZGW/RZGW) www.wody.gov.pl na platformę rządową gov.pl.
 - 11) Realizowano program zapewnienia i poprawy jakości w komórce audytu wewnętrznego. W ramach realizacji ww. programu: przeprowadzono samoocenę komórki audytu wewnętrznego, pracownicy komórki audytu wewnętrznego uczestniczyli w szkoleniach podnoszących kompetencje, opracowany został plan urlopów i zastępstw w celu zapewnienia ciągłości działania komórki audytu wewnętrznego, prowadzono bieżący monitoring działań realizowanych w komórce audytu wewnętrznego.
 - 12) Prowadzono działania monitorujące terminy załatwiania skarg i wniosków, wydawano wytyczne w kwestiach związanych z terminowością i prawidłowością załatwiania skarg i wniosków.
 - 13) W związku z ustawą z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów wprowadzono zarządzenia:
 - nr 41/2024 Prezesa Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie z dnia 17 września 2024 r. w sprawie ustalenia wewnętrznej procedury dokonywania zgłoszeń naruszeń prawa i podejmowania działań następczych w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie;
 - nr 66/2024 Prezesa Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie z dnia 23 grudnia 2024 r. w sprawie ustalenia procedury przyjmowania zgłoszeń zewnętrznych oraz podejmowania działań następczych w Państwowym Gospodarstwie Wodnym Wody Polskie.
 - 14) Przygotowano materiał o charakterze szkoleniowo-informacyjnym z zakresu stosowania procedur dokonywania zgłoszeń naruszeń prawa, który udostępniono na platformie intranetowej, stronie internetowej oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Wód Polskich.
 - 15) Kontynuowano proces wzmacniania kadry poprzez nowe zatrudnienia.

- Uniwersytet Morski w Gdyni

Organizacja szkoleń aktualizujących wiedzę pracowników Uczelni z zakresu kontroli zarządczej dla pracowników Uczelni; półroczne, cykliczne spotkania szkoleniowe dla kadry kierowniczej w zakresie Kontroli Zarządczej oraz dyscypliny finansów publicznych – z wykorzystaniem zasobów wiedzy m. in. Audytora Wewnętrznego.

- Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu

Zmiana w miarę potrzeb Szkoły pracy jednostek organizacyjnych w celu optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich oraz usprawnienia rozwiązań umożliwiających skuteczne monitorowanie stanu realizacji celów i zadań wychowawczych, dydaktycznych. Dalsza analiza i restrukturyzacja w obszarze kształcenia ze szczegółowym uwzględnieniem potrzeb rynkowych. Kontynuowanie przeglądu wewnętrznych procedur i regulaminów oraz implementowanie dotychczasowych najlepszych rozwiązań do nowo opracowywanych regulacji wewnętrznych w celu ich dostosowania do zmieniającej się struktury organizacyjnej. Kontynuacja efektywnego i sprawnego zarządzania jednostką, jej mieniem i zasobami ludzkimi.

- Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa

W Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa Zarządzeniem nr 27 z dnia 25.09.2024 r. Dyrektora Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa – powołano zespół roboczy do opracowania systemu kontroli zarządczej z wytycznymi w zakresie zarządzania ryzykiem. W związku pracą zespołu roboczego nad „wytycznymi w zakresie zarządzania ryzykiem”. Zarządzeniem nr 3 z dnia 15.01.2025 r. Dyrektora Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa – powołano zespół do oceny i analizy ryzyka za rok 2024.

- Urząd Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy:

Pomimo suszy hydrologicznej na obszarze właściwości miejscowej Urzędu Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy zrealizowano w 96 % wykonanie planu działalności w zaplanowanej wartości kilka lat wcześniej, w wieloletnim planie finansowym wykonania Budżetu Państwa w układzie zadaniowym oraz planowanych mierników jego wykonania w poszczególnych latach. Nadzorowane jednostki intensywnie wykonywały punktowo zadania ustawowe na drogach wodnych, również objętych suszą hydrologiczną, jednakże tylko w miejscach funkcjonowania stałej infrastruktury przewozowej oraz realizacji inwestycji z użyciem sprzętu pływającego, a także na innych akwenach poza śródlądowymi drogami wodnymi, czego powyższy miernik nie przewiduje.

- Urząd Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu:

W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu przeprowadzono: kontrole oraz inspekcje jednostek i ich załóg, u których stwierdzono uchybienia, częste kontrole jednostek rekreacyjnych oraz sportowych celem zapewnienia bezpieczeństwa na śródlądowych drogach wodnych, zintensyfikowanie współpracy z administracją drogi wodnej w celu kontroli oznakowania, usprawnienie systemu obiegu informacji, na gruncie wewnętrznym, jak i z innymi Urzędami Żeglugi oraz Ministerstwem Infrastruktury, nawigacyjnego oraz usuwania uchybień.

Objaśnienia:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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 4.
- 4) 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.

- 5) Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.
- 6) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- 7) 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.