



Ministerstwo
Finansów

Podsumowanie

audytu wewnętrznego zleconego
w zakresie funkcjonowania
wybranych elementów systemu kontroli zarządczej
w JSFP i w działach AR

Warszawa, 20 kwietnia 2026 r.

Założenia audytu wewnętrznego zleconego (AWZ)

Podstawa realizacji

- audyt zlecony przez Ministra Finansów (art. 292 ust. 1 pkt 1 ustawy o finansach publicznych)
- realizowany według jednolitych Założeń

Charakter audytu

- zadanie zapewniające odnoszące się do kwestii efektywności wydatkowania środków publicznych poprzez ocenę funkcjonowania wybranych standardów kontroli zarządczej

Cel główny

- dostarczenie kierownikom JSFP, w których jest prowadzony audyt wewnętrzny, i Ministrowi Finansów **racjonalnego zapewnienia** na temat **funkcjonowania kluczowych elementów systemu kontroli zarządczej: adekwatności, skuteczności i efektywności** działań podjętych dla zapewnienia realizacji celów i zadań tych jednostek

Organizacja AWZ

Jednostki sektora finansów publicznych objęte audytem wewnętrznym zleconym

573

JSFP, które przekazały wyniki

528

Ministerstwa w odniesieniu do działów administracji rządowej

18

467

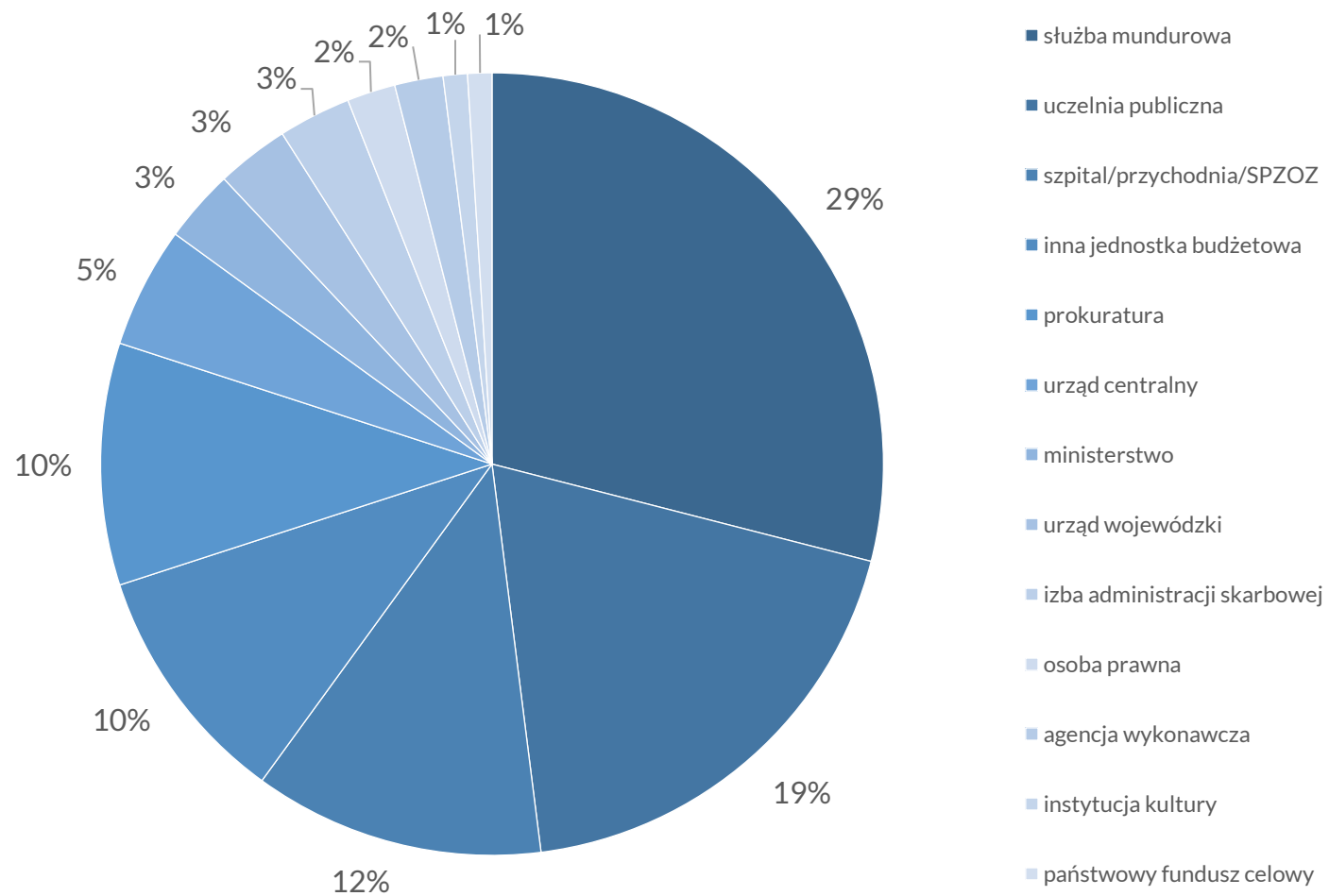
Zrealizowany AWZ

61

AWZ zakończony na etapie przeglądu wstępnego

Organizacja AWZ

JSFP REALIZUJĄCE AWZ WG RODZAJU



Inwestycje

Inwestycje wykazane przez JSFP realizujące AWZ

779



517

Inwestycji objętych badaniem AWZ

Wartość kosztorysowa inwestycji

29,7 mld zł

23,4

Finansowane z budżetu państwa

93%

79%

JSFP, które realizowały inwestycje

218

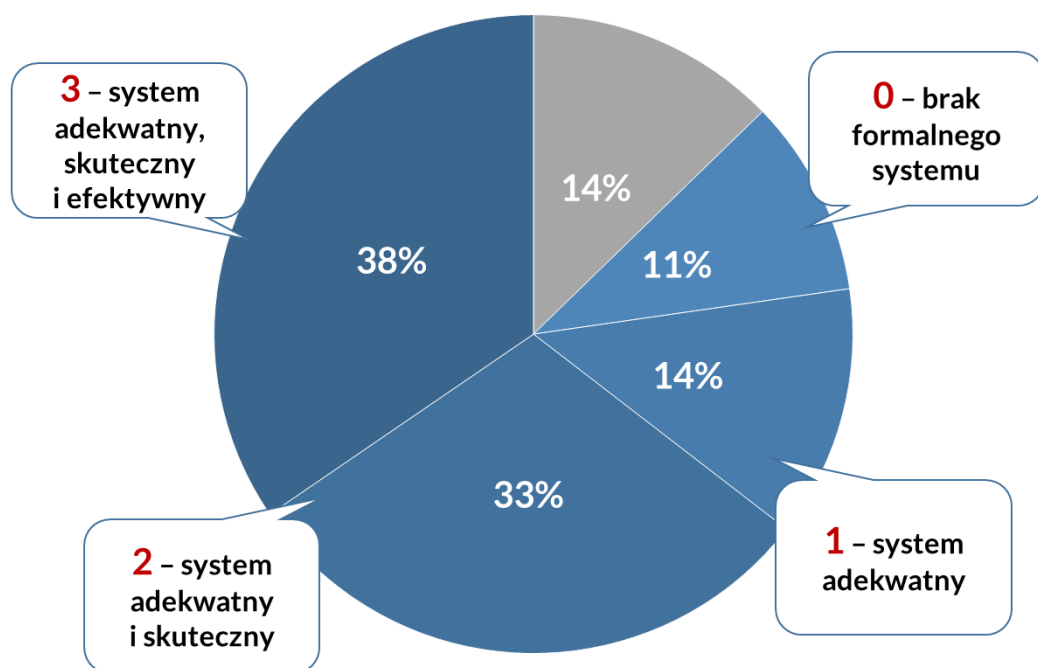


46%

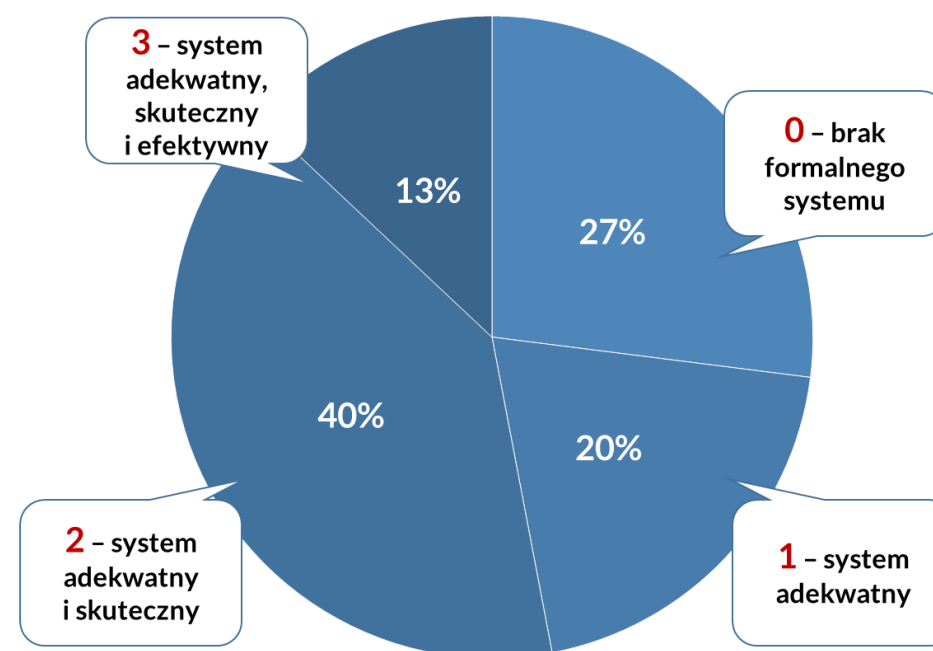
JSFP przeprowadzało ocenę stopnia realizacji celów dla inwestycji zgodnie z art. 133a uofp

Stopień dojrzałości systemu kontroli zarządczej

Jednostki sektora finansów publicznych



Działy administracji rządowej



Zalecenia AWZ

Jednostki sektora
finansów publicznych

Działy administracji
rządowej

2155

Wydane zalecenia

82

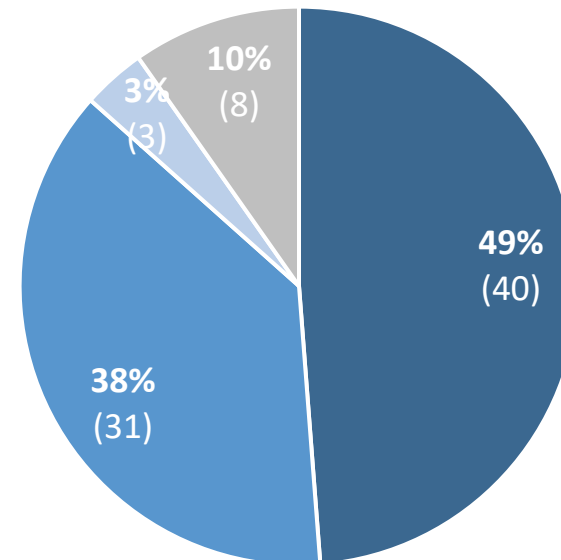
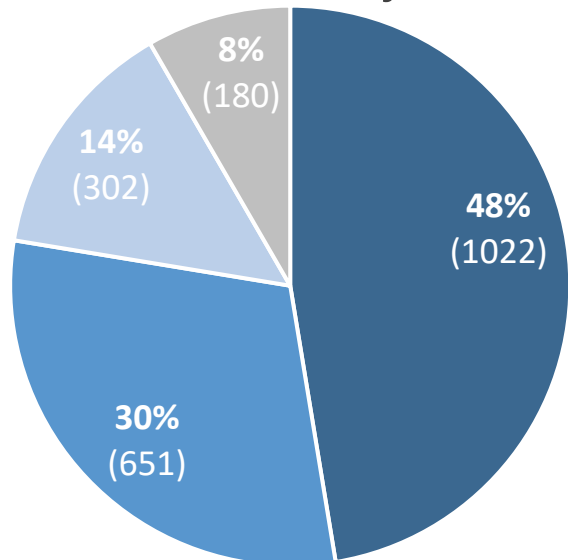
jednostek

89%

minimum 1 zalecenie

14 z 15

działów



■ adekwatność ■ skuteczność ■ efektywność ■ inne

Podsumowanie wyników czynności sprawdzających realizację AWZ

Pomiar realizacji celu

- upowszechnienie audytu efektywnościowego

Jednym z celów *Planu działania na rzecz poprawy jakości audytu wewnętrznego* było upowszechnienie praktyki prowadzenia zadań zapewniających, koncentrujących się na **audycie efektywnościowym oraz systemowych ocenach kontroli zarządczej**.

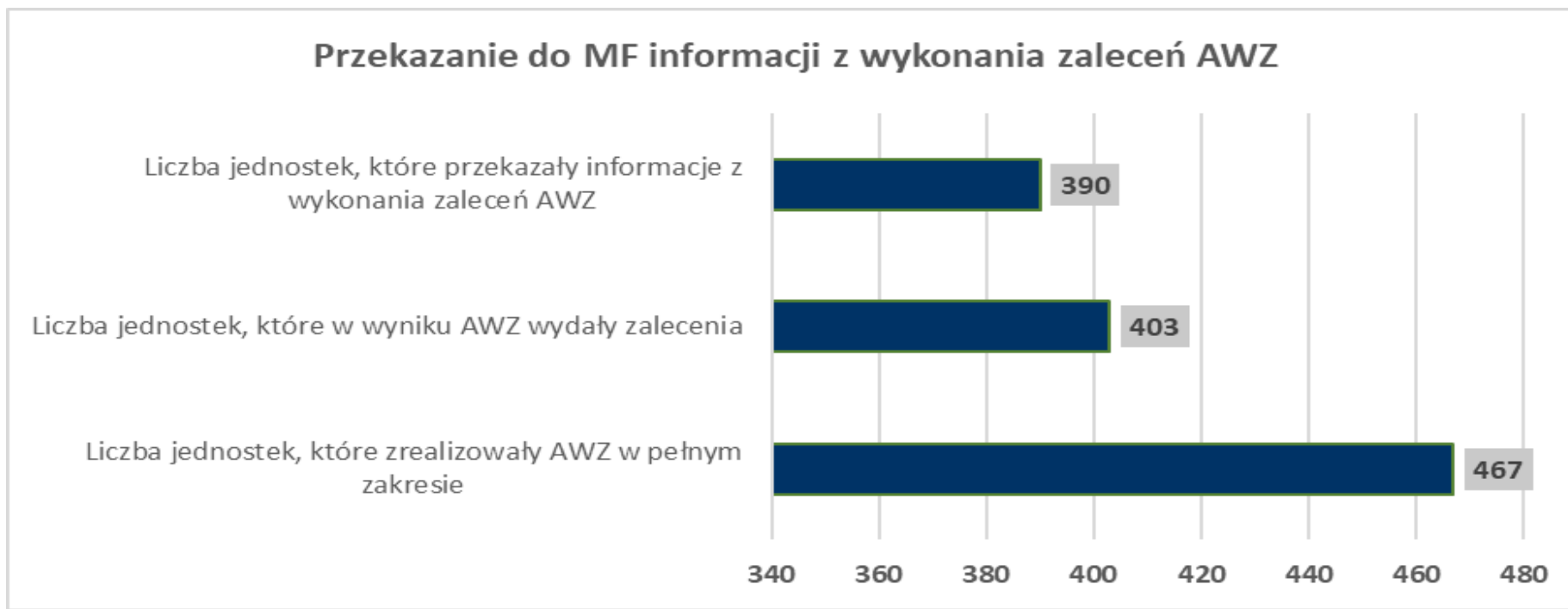
Miernikiem stopnia realizacji tego celu jest **wdrożenie przez audytowanych w 2026 r. 90% zaleceń z audytu efektywnościowego AWZ**.

Końcowy termin przesyłania do MF informacji z czynności sprawdzających realizację zaleceń z jednostek, w których w wyniku AWZ zostały one wydane, został wyznaczony na **28 lutego 2026 r.**, tj. 20 miesięcy od zakończenia zadania zleconego. W praktyce pozyskiwanie informacji z jednostek trwało do końca marca 2026 r.

Przekazanie informacji z wykonania zaleceń AWZ

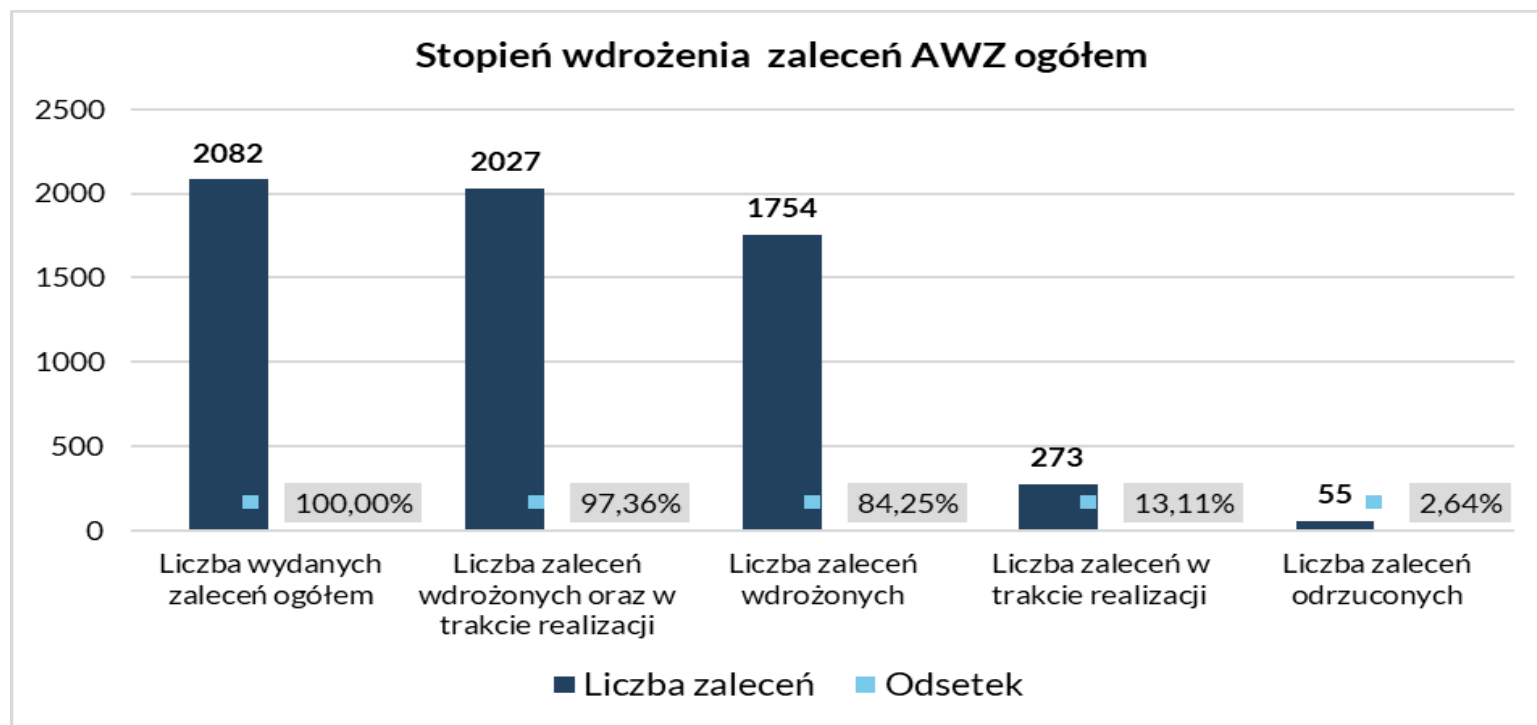
Według wyników AWZ przekazanych do MF w 2024 r. pełna realizacja zadania zleconego nastąpiła w **467** jednostkach, zaś w **403** jednostkach wydane zostały zalecenia w łącznej liczbie **2155**.

Na dzień 31 marca 2026 r. do MF wpłynęły wyniki czynności sprawdzających z **390** jednostek (97%) obejmujące informacje o realizacji **2082** zaleceń.



Stopień realizacji zaleceń ogółem

Na 2082 wydanych w ramach AWZ zaleceń wdrożonych zostało 1754 (ok. 84,2%). Liczba zaleceń odrzuconych (zrezygnowano z ich realizacji) to 55 (ok. 2,6%). Ponadto w odniesieniu do 273 (ok. 13,1%) zaleceń nie upłynęły jeszcze pierwotnie ustalone terminy ich realizacji lub zostały one odroczone. Łączna liczba zaleceń wdrożonych i w trakcie realizacji wynosi 2027 (ok. 97,4%).



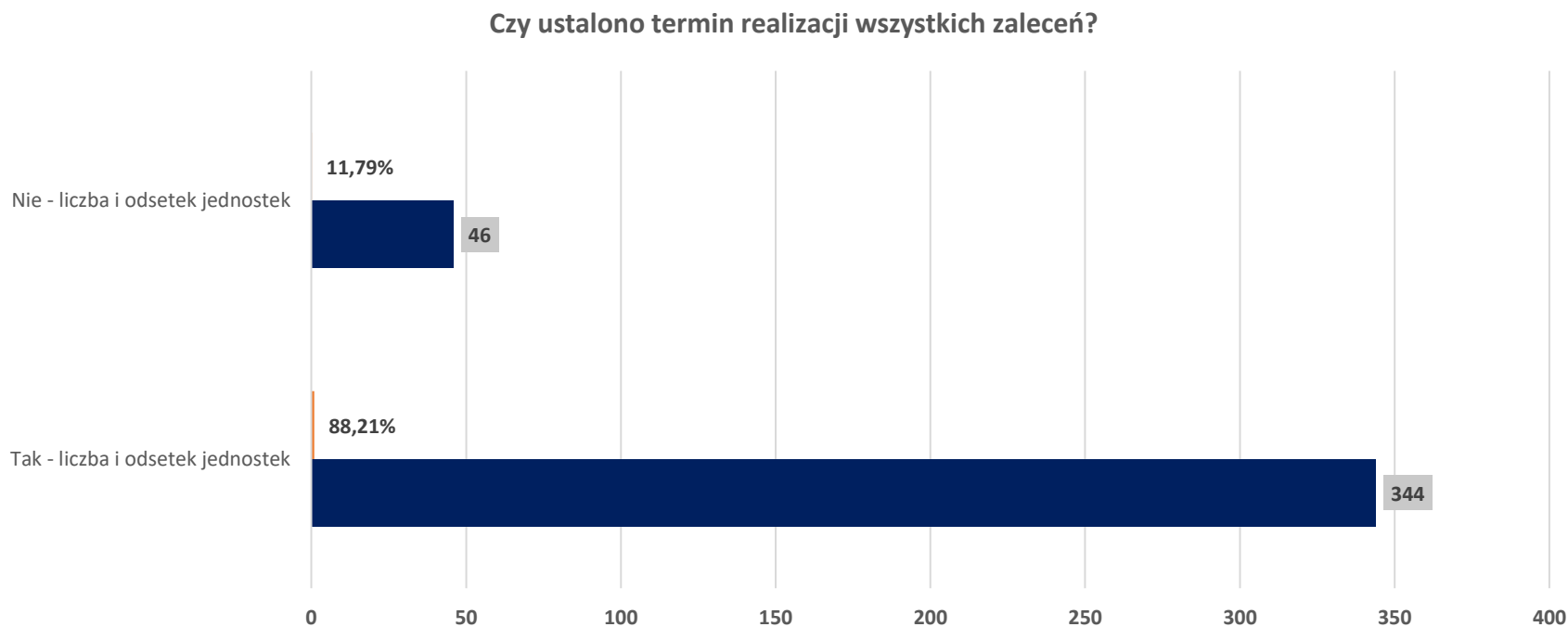
Stopień wdrożenia zaleceń

Liczba zaleceń w pełni wdrożonych wynosi **1638** (tj. **78,67%** ogólnej liczby zaleceń), a wdrożonych częściowo lub nieskutecznie wynosi odpowiednio **80** (ok. **3,84%**) i **36** (ok. **1,73%**).

Lp.	Stopień wdrożenia zaleceń AWZ ogółem	Liczba zaleceń	Odsetek
1	Liczba zaleceń wdrożonych w pełni (ryzyko zostało obniżone do poziomu akceptowalnego)	1638	78,67%
2	Liczba zaleceń wdrożonych częściowo (ryzyko zostało obniżone, lecz nadal pozostaje powyżej poziomu akceptowalnego)	80	3,84%
3	Liczba zaleceń wdrożonych nieskutecznie (tj. w taki sposób, że nie spowodowało to obniżenia poziomu istniejącego ryzyka)	36	1,73%
4	Liczba zaleceń w trakcie realizacji lub odroczonech	273	13,11%
5	Liczba zaleceń odrzuconych (decyzja o niewdrażaniu mechanizmów ograniczających ryzyko)	55	2,64%
6	Zalecenia wdrożone ogółem (suma 1-3)	1754	84,25%
7	Zalecenia wdrożone ogółem + zalecenia w trakcie realizacji (4)	2027	97,36%
8	Liczba wydanych zaleceń ogółem	2082	100,0%

Ustalenie terminów realizacji zaleceń

Liczba zaleceń będących w trakcie realizacji lub odroczonej wynosi **273** (**13,1%** ogólnej liczby wydanych zaleceń). Jedną z przyczyn tego stanu był brak ustalenia terminów realizacji zaleceń w **46** jednostkach objętych AWZ. W wielu przypadkach określone zostały odległe terminy realizacji zaleceń, przypadające na koniec 2026 r.



Stopień realizacji zaleceń według kategorii

Każde wydane w wyniku AWZ zalecenie mogło zostać przypisane do jednej z trzech kategorii: **adekwatność, skuteczność lub efektywność** procesu monitorowania, oceny realizacji celów i zadań. Dodatkowo przewidziano **czwartą kategorię: inne** – odnoszącą się do ustaleń, które oparte zostały o kryteria wykraczające poza obowiązkowy zakres AWZ określony w założeniach.

Niemal połowa zaleceń (ok. **48,4%**) dotyczyła adekwatności kontroli zarządczej, prawie jedna trzecia (**31,5%**) dotyczyła skuteczności, **13,3%** efektywności, a pozostałe zalecenia (**6,8%**) zostały przypisane do kategorii inne.

Liczba zaleceń AWZ według kategorii	Liczba zaleceń wydanych	Liczba zaleceń wdrożonych	Odsetek zaleceń wdrożonych
Liczba zaleceń z zakresu adekwatności	1008	838	83,13%
Liczba zaleceń z zakresu skuteczności	655	578	88,24%
Liczba zaleceń z zakresu efektywności	277	220	79,42%
Liczba zaleceń w kategorii inne	142	118	83,10%
Liczba wydanych zaleceń ogółem	2082	1754	84,25%

Stopień realizacji zaleceń dotyczących działań AR

W ramach przeprowadzonego zadania zleconego, we wszystkich **17** ministerstwach realizujących AWZ w działach AR, zostały sformułowane zalecenia w łącznej liczbie **70**, z czego wdrożonych zostało **56 (80%)**. W odniesieniu do **11 (15,7%)** zaleceń nie upłynęły jeszcze pierwotnie ustalone terminy ich realizacji lub zostały one odroczone, zaś **3** zalecenia (**4,3%**) zostały odrzucone.

Ze względu na wykazywanie przez niektóre ministerstwa tych samych zaleceń zarówno w formularzach dedykowanych urzędom obsługującym ministrów (JSFP) jak i działom AR zalecenia dublujące się zostały wyłączone z wyników analizy .

Liczba zaleceń AWZ w działach AR wg kategorii	Liczba zaleceń wydanych	Liczba zaleceń wdrożonych	Odsetek zaleceń wdrożonych
Liczba zaleceń z zakresu adekwatności	38	28	73,68%
Liczba zaleceń z zakresu skuteczności	26	22	84,62%
Liczba zaleceń z zakresu efektywności	2	2	100,00%
Liczba zaleceń w kategorii inne	4	4	100,00%
Liczba wydanych zaleceń ogółem	70	56	80,00%

Wdrożenie zaleceń dotyczących inwestycji

Inwestycje finansowane lub dofinansowane z budżetu państwa w rozumieniu art. 133a ustawy były realizowane w 2023 r. w **227** jednostkach (tj. w ok. 43% JSFP przeprowadzających AWZ, które przestały wyniki pełnego badania audytowego).

Zalecenia z zakresu inwestycji w liczbie **260** zostały wydane w **138** jednostkach (tj. ponad 60% JSFP, w których realizowane były inwestycje).

Stopień wdrożenia zaleceń AWZ dotyczących inwestycji	Liczba zaleceń	Odsetek
Liczba zaleceń wdrożonych	214	82,3%
Liczba zaleceń w trakcie realizacji lub odroczonech	44	16,9%
Liczba zaleceń odrzuconych	2	0,8%
Liczba zaleceń wdrożonych oraz w trakcie realizacji	258	99,2%
Liczba zaleceń ogółem	260	100,0%

Konkluzje z podsumowania wyników CS realizację zaleceń

Według stanu na 31 marca 2026 r. na **2082** zaleceń wydanych w ramach AWZ (audytu efektywnościowego) wdrożonych zostało **1754** (ok. **84,2%**). W odniesieniu do **273** (ok. **13,1%**) zaleceń nie upłynęły jeszcze pierwotnie ustalone terminy ich realizacji lub zostały one odroczone.

Łączna liczba zaleceń wdrożonych i będących w trakcie realizacji wynosi **2027** (ok. **97,4%**).

Wskazuje to, że oczekiwana wartość miernika stopnia realizacji celu AWZ (wdrożenie przez audytowanych w 2026 r. **90%** zaleceń z audytu efektywnościowego AWZ) zostanie osiągnięta. Tym samym osiągnięty zostanie podstawowy miernik realizacji celu projektu *Plan działania na rzecz poprawy jakości audytu wewnętrznego*.

Konkluzje z podsumowania wyników CS realizację zaleceń

Niemal połowa zaleceń (ok. **48,4%**) dotyczyła adekwatności kontroli zarządczej, jedna trzecia (**31,5%**) dotyczyła skuteczności, **13,3 %** efektywności, a pozostałe zalecenia (**6,8%**) zostały przypisane do kategorii inne.

W niektórych przypadkach wydawane zalecenia zostały przypisane do kategorii inne, choć ich treść i podstawa wydania odnosiły się do kryteriów mieszczących się w zakresie przedmiotowym AWZ i stąd powinny być przypisane do kategorii adekwatność, skuteczność lub efektywność kontroli zarządczej.

Klasyfikowanie zaleceń w kategorii inne mogło niekiedy wynikać z wysokiej oceny dojrzałości kontroli zarządczej w jednostce. Wydanie zaleceń wskazujące na brak zgodności z kryteriami audytu poddawałyby w wątpliwość obiektywizm tej oceny.

Konkluzje z podsumowania wyników CS realizację zaleceń

Zalecenia z zakresu inwestycji zostały wydane w **138** jednostkach. Badanie adekwatności, skuteczności i efektywności procesu monitorowania, oceny realizacji celów i zadań oraz zarządzania ryzykiem, w odniesieniu do tych inwestycji, wiązało się z wydaniem przez audytorów wewnętrznych **260** zaleceń. Wdrożonych zostało 214 (tj. 82,31% zaleceń z tego zakresu). W odniesieniu do **44** zaleceń (16,9%) nie upłynęły jeszcze pierwotnie ustalone terminy ich realizacji lub zostały one odroczone, a **2** zalecenia (0,8%) zostały odrzucone.

Objęcie zakresem przedmiotowym zadania zleconego realizacji inwestycji zwiększyło zainteresowanie w jednostkach objęciem tego obszaru dodatkowymi działaniami w ramach kontroli zarządczej. Powinno to przełożyć się na skuteczność i efektywność realizacji inwestycji w podsektorze rządowym.

Konkluzje z podsumowania wyników CS realizację zaleceń

Na 390 jednostek, które przesyłały do MF wyniki czynności sprawdzających AWZ 344 z nich (88%) uzgodniły terminy realizacji zaleceń, zaś pozostałe 46 (12%) wskazały, że nie ustalono tych terminów.

Określenie terminów realizacji zaleceń w wielu przypadkach było nieprecyzyjne poprzez stosowanie zwrotów: „na bieżąco”, „niezwłocznie”, „przy najbliższej aktualizacji procedur kontroli zarządczej” czy „po nowelizacji przepisów ustawy o finansach publicznych w zakresie kontroli zarządczej”. W licznych przypadkach takie określenie terminu wykonania zalecenia wiązało się z brakiem jego realizacji.

Wyznaczenie racjonalnych terminów realizacji zaleceń daje możliwość monitorowania przed terminem wyznaczonym na ich realizację w celu sprawdzenia, czy podejmowane są działania zmierzające do ich terminowego wdrożenia oraz przeprowadzenia czynności sprawdzających po upływie wyznaczonych terminów.

Konkluzje z podsumowania wyników CS realizację zaleceń

Oczekiwanie z wykonaniem czynności sprawdzających na upływ terminu ostatniego z wydanych zaleceń sprawia, że gdy terminy te są zróżnicowane, a ostatni jest odległy, to kierownik jednostki nie otrzymuje bieżącej informacji – zapewnienia o sprowadzeniu ryzyk dotyczących pozostałych zaleceń do poziomu akceptowalnego.

Poziom akceptowalnego ryzyka powinien być weryfikowany przez audytora wewnętrznego, co do zgodności z poziomem apetytu na ryzyko ustalonym w jednostce.

Należy pamiętać, że skuteczność funkcji audytu wewnętrznego może być mierzona między innymi poprzez monitorowanie działań zarządczych związanych z realizacją zaleceń.

Podsumowanie - analiza jakościowa

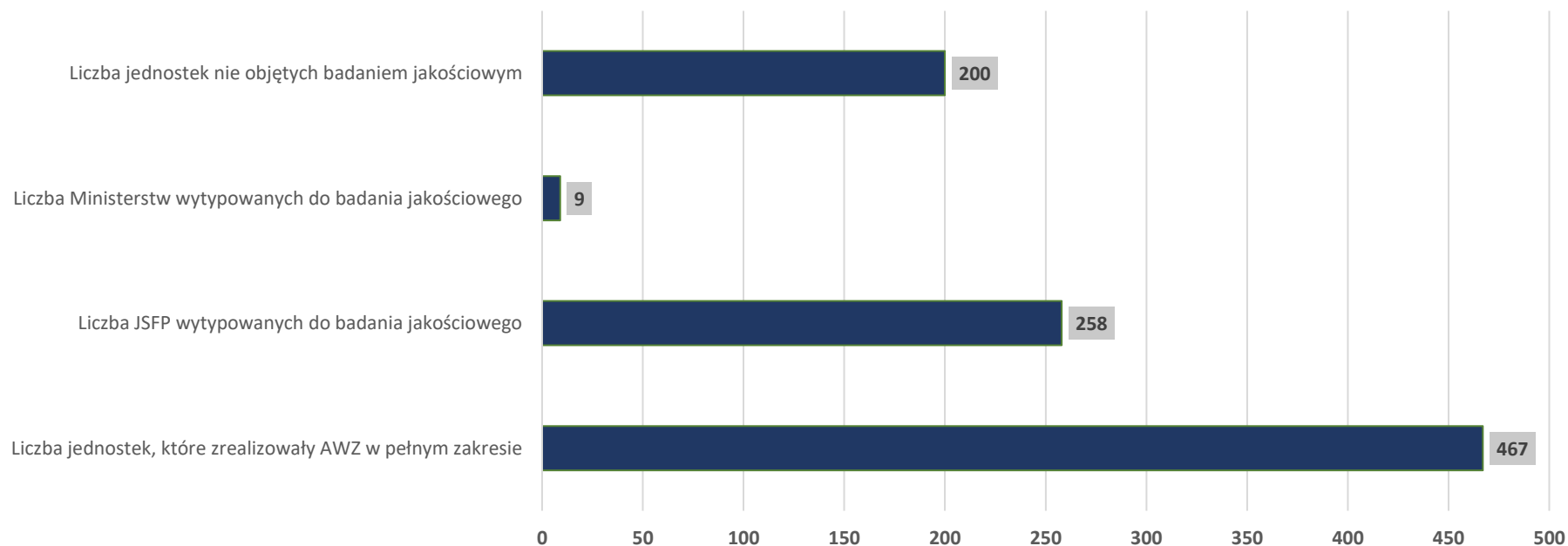
Dokumenty stanowiące podstawę analizy jakościowej

Analiza jakościowa opierała się na dokumentacji zadania audytowego, wskazanej w Założeniach i przekazanej do Ministerstwa Finansów, obejmującej:

- mapy procesów,
- dokumenty z przeglądu wstępnego (PW),
- program zadania audytowego (PZA),
- wypełniony Załącznik nr 2 dla JSFP i dla działu AR w ministerstwach,
- sprawozdanie z audytu.

Zakres podmiotowy i przedmiotowy analizy jakościowej

Do weryfikacji jakościowej wytypowano wyniki z **258** jednostek o najwyższym poziomie dojrzałości kontroli zarządczej spośród wszystkich **467** objętych pełnym badaniem AWZ (ok. 55%), w tym **9** ministerstw.

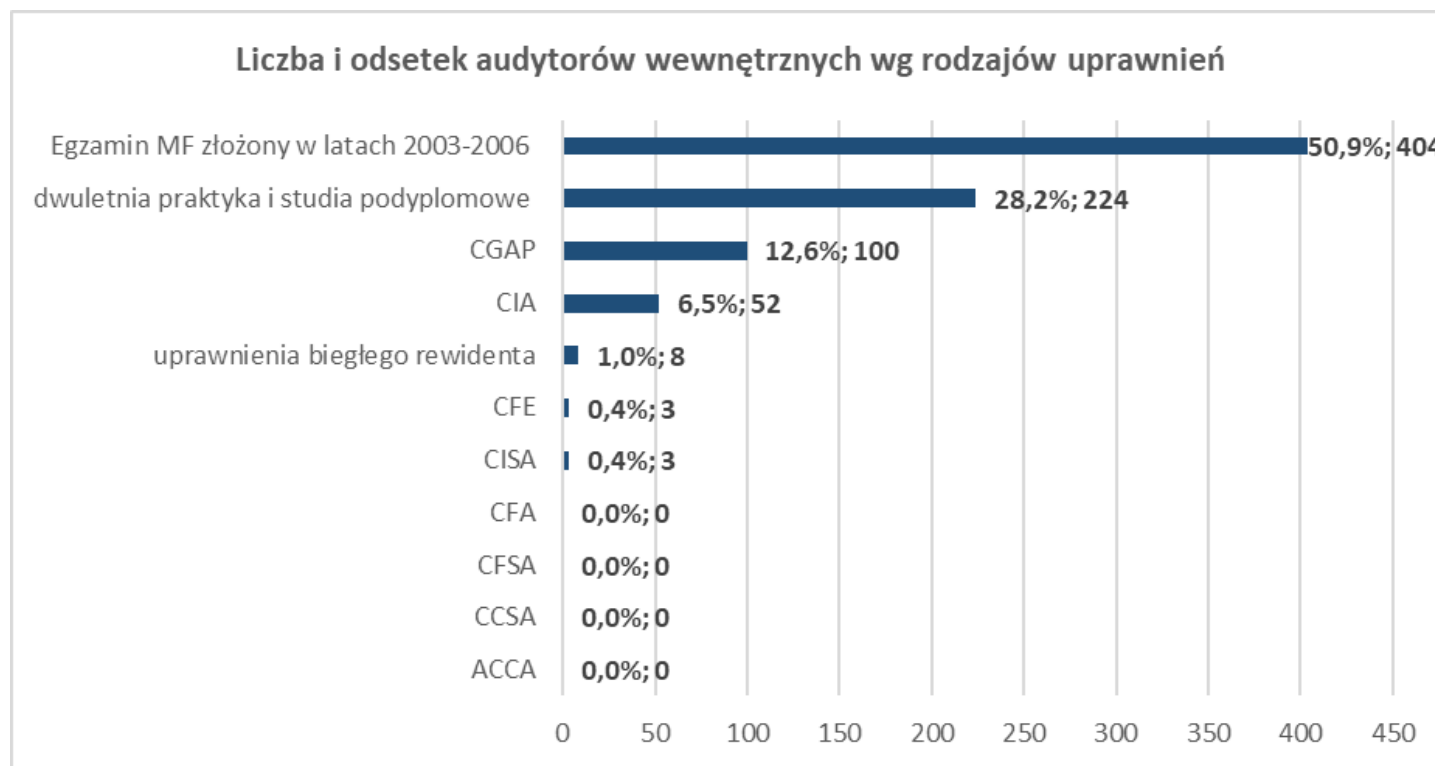


Zakres podmiotowy i przedmiotowy analizy jakościowej

Przedmiotem analizy jakościowej wyników AWZ były przede wszystkim:

- **staranność** sporządzenia oraz **zgodność** dokumentacji AWZ z przepisami ustawy, rozporządzenia metodycznego i Standardami Audytu Wewnętrznego,
- **kompletność** dokumentacji AWZ,
- dokonanie **oceny dojrzałości KZ** wg skali i opisu określonych w Założeniach do AWZ,
- **jakość sprawozdania z audytu** w rozumieniu § 18 ust. 3 rozporządzenia oraz Standardu 2420 *Jakość informacji*,
- **identyfikacja dobrych praktyk** w zakresie przygotowania i przeprowadzenia audytu efektywnościowego.

Uprawnienia zawodowe audytorów wewnętrznych zatrudnionych w komórkach audytu wewnętrznego i usługodawców



Główne ustalenia i wnioski

- Audytorzy wewnętrzni większości jednostek z powodzeniem zrealizowali trudne zadanie obejmujące badanie efektywności kontroli zarządczej. Znaleźli odpowiednie podejście do zaprogramowania i realizacji zadania oraz przeprowadzili zadanie w ustalonych ramach czasowych.
- Sprawozdania z AWZ w wielu przypadkach nie spełniają cech jakościowych oczekiwanych od dokumentacji audytu wskazanych w rozporządzeniu metodycznym oraz w Standardach. Stanowi to istotne utrudnienie dla odbiorców tych sprawozdań w zrozumieniu i wykorzystaniu wyników AWZ.
- Audyt efektywnościowy wskazał w większości jednostek konkretne, istotne słabości systemu kontroli zarządczej, które stanowiły podstawę wydania zaleceń. Z kolei w jednostkach, gdzie poziom dojrzałości audytorzy ocenili wysoko i nie wydali zaleceń, kierownicy jednostek otrzymali racjonalne zapewnienie o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w wystarczającym stopniu.

Główne ustalenia i wnioski

- W jednostkach, gdzie audytorzy łagodzili oceny spełniania kryteriów wskazanych w Założeniach, wyniki AWZ były wyższe niż w sytuacji ścisłego/rygorystycznego stosowania zasad dokonywania ocen określonych w Założeniach. Stąd nie zawsze ocena dojrzałości kontroli zarządczej w jednostkach o podobnym poziomie była jednakowa.
- W niewielu jednostkach zidentyfikowano w trakcie realizacji AWZ (i wskazano w sprawozdaniach z jego przeprowadzenia) dobre praktyki w zakresie stosowania objętych audytem standardów kontroli zarządczej.

Wykorzystanie wyników AWZ

- Wykorzystanie zidentyfikowanych słabości w samoocenie audytu wewnętrznego (identyfikacja luk kompetencyjnych).
- Wskazówki przy ustalaniu tematów webinarów i spotkań edukacyjnych dla audytorów wewnętrznych i usługodawców (planujemy przedstawienie dobrych praktyk z AWZ w czerwcu br.).

Podsumowanie AWZ - linki

Podsumowanie audytu wewnętrznego zleconego w zakresie funkcjonowania wybranych elementów systemu kontroli zarządczej w JSFP i działach AR – analiza ilościowa:

<https://www.gov.pl/web/finanse/podsumowanie-wynikow-audytu-wewnetrznego-zleconego-w-zakresie-funkcjonowania-wybranych-elementow-systemu-kontroli-zarzadczej--analiza-ilosciowa>

Podsumowanie audytu wewnętrznego zleconego w zakresie funkcjonowania wybranych elementów systemu kontroli zarządczej w JSFP i działach AR – analiza jakościowa:

<https://www.gov.pl/web/finanse/podsumowanie-wynikow-audytu-wewnetrznego-zleconego-w-zakresie-funkcjonowania-wybranych-elementow-systemu-kontroli-zarzadczej--analiza-jakosciowa>

Dziękujemy za uwagę



MF_GOV_PL



gov.pl.finanse



Ministerstwo Finansów



ministerstwo-finansow



Kontakt z nami:

Wydział Koordynacji Kontroli Zarządczej i Audytu

Wewnętrznego w Sektorze Publicznym

Departament Efektywności Wydatków

Publicznych i Rachunkowości

koordynacjaaw@mf.gov.pl

koordynacjakz@mf.gov.pl

kompetencjeAW@mf.gov.pl