

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
za rok 2024
w zakresie spraw działu szkolnictwo wyższe i nauka

Dział I²⁾

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w kierowanym/kierowanych przeze mnie dziale administracji rządowej:

szkolnictwo wyższe i nauka

Część A⁴⁾

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

Część B⁵⁾

☒ **w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza**

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

Część C⁶⁾

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

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

Część D

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

- x monitoringu realizacji celów i zadań,
- x samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁸⁾,
- ☐ procesu zarządzania ryzykiem,
- x audytu wewnętrznego,
- ☐ kontroli wewnętrznych,
- x kontroli zewnętrznych,
- x innych źródeł informacji: oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za rok 2024 złożonych przez członków Kierownictwa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, kierowników jednostek nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i sprawozdania z wykonania planu działalności Ministra za rok 2024.

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

Warszawa, 15 kwietnia 2025 r.

Marcin Kulasek
Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego
/ – podpisano cyfrowo/

Dział II⁹⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

W Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego zidentyfikowano słabości kontroli zarządczej:

- 1) w zakresie skuteczności i efektywności działania: niedostateczny poziom zatrudnienia pracowników do realizacji celów i zadań departamentu powoduje nadmierne obciążenie pracą osób zatrudnionych oraz spadek motywacji wśród pracowników. Z uwagi na obciążenie bezpośrednich przełożonych zadaniami o charakterze merytorycznym, nadzór ze strony przełożonych nie zapewnia skutecznej realizacji zadań;
- 2) w zakresie celów i zarządzania ryzykiem: niewystarczające zaangażowanie pracowników w procesy kontroli zarządczej, w tym niedostateczna wiedza na temat kontroli zarządczej wśród pracowników;
- 3) w zakresie przestrzegania i promowania etycznego postępowania: pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę w zakresie zachowań etycznych oraz naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Ministerstwie. Jednakże w ocenie pracowników osoby na kierowniczych stanowiskach niedostatecznie przestrzegają i promują zasady etycznego postępowania;
- 4) w zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji: niewystarczający przepływ informacji wewnątrz komórki organizacyjnej a także niedostateczna otwartość osób na kierowniczych stanowiskach wobec sygnalizowanych problemów;
- 5) w zakresie standardu „Struktura organizacyjna” - niewystarczająca liczba zatrudnionych pracowników do realizacji celów i zadań w komórce organizacyjnej;
- 6) w zakresie programów Ministra:
 - stwierdzone przez Najwyższą Izbę Kontroli nieprawidłowości w zakresie realizacji programu *Rozwój czasopism naukowych* dotyczące: niedotrzymania przez wnioskodawców określonego w rozporządzeniu RCN terminu na przedłożenie podpisanych umów, dokonywania przez Ministra zmian warunków umów przed ich zawarciem, pomimo że przepisy rozporządzenia nie przewidywały podejmowania przez Ministra takich działań, braku informowania Prezesa UOKiK o udzielonej pomocy de minimis w wymaganym terminie, niewydania zaświadczeń, w przypadku gdy wartość faktycznie udzielonej pomocy de minimis była inna niż wartość pomocy wskazana w wydanym zaświadczeniu,
 - nie osiągnięto miernika pn. „*Liczba projektów finansowanych w konkursach w ramach Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki i programów: Nauka dla Społeczeństwa II oraz Doskonała Nauka II*” założonego w Planie działalności Ministra Edukacji i Nauki na 2024 roku dla celu „Podniesienie jakości kształcenia i wyników badań naukowych” w zakresie programu „Nauka dla Społeczeństwa II” z uwagi na nieprzeprowadzenie naboru wniosków w tym programie. Sytuacja ta wynikała z wysokiej kontraktacji środków finansowych w związku z rozstrzygnięciem I edycji konkursu w programie „Nauka dla Społeczeństwa II” w 2023 r. oraz w związku z podjętymi działaniami związanymi z nadzorem nad prawidłowością kontraktacji, realizacji projektów i wydatkowania środków finansowych przez beneficjentów programu „Nauka dla Społeczeństwa” oraz „Nauka dla Społeczeństwa II”,
 - opóźnienia w realizacji zadań, wynikające z dużej liczby zawartych umów w 2023 r. i latach poprzednich, nieadekwatnej do możliwości terminowej obsługi spraw przez pracowników realizujących ten obszar zadań, a także w związku z dodatkowymi zadaniami wynikającymi m.in. z

przygotowania dokumentacji i wyjaśnień dla podmiotów przeprowadzających kontrole w ramach programów ministra (kontrole trwające przez cały okres 2024 r., nakładające się na siebie).

- 7) w zakresie inwestycji - znaczny stopień zwrotu przez uczelnie niewykorzystanych w 2024 r. dotacji, spowodowany w dużej mierze przez długotrwałą procedurę weryfikacji i oceny wniosków o dofinansowanie oraz późne rozstrzygnięcie w zakresie przyznania środków na nowe inwestycje;
- 8) w zakresie projektów współfinansowanych ze środków UE - w projekcie finansowanym z FENG, w związku z procesem zwiększenia pierwotnej wartości projektu oraz w wyniku uwag Komisji Oceny Projektów do wniosku o dofinansowanie przedłużył się proces uzgadniania projektu i nie udało się zawrzeć Porozumienia o dofinansowanie projektu w roku 2024;
- 9) wynikające z Audytu zleconego przez Ministra Finansów w zakresie funkcjonowania wybranych elementów systemu kontroli zarządczej m.in. wydanie nowego zarządzenie kontroli zarządczej w Ministerstwie, określenie zadań głównego koordynatora kontroli zarządczej w Ministerstwie i koordynatorów w komórkach organizacyjnych Ministerstwa, powołania zespołu do spraw kontroli zarządczej w Ministerstwie pod przewodnictwem Dyrektora Generalnego Ministerstwa – w skład zespołu będą wchodzić przedstawiciele kadry zarządzającej każdej komórki organizacyjnej Ministerstwa, ustalenia zasad identyfikacji i analizy ryzyka w tym zasad prowadzenia rejestru ryzyk, zgłaszania nowych ryzyk przez komórki organizacyjne, określenia istotności tych ryzyk oraz ich bieżącego monitorowania.

W jednostkach w dziale szkolnictwo wyższe i nauka:

w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej za rok 2024 stwierdzono, że w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej:

1. w zakresie skuteczności i efektywności działania: zmiany kadrowe na kluczowych stanowiskach w Agencji miały wpływ na utrzymanie wysokiej jakości skutecznych i efektywnych działań; mimo monitorowania wskaźników celów po każdym kwartale, nie udało się osiągnąć wszystkich określonych celów w 2024 r. przez Agencję;
2. w zakresie wiarygodności sprawozdań: nadal występują sporadyczne błędy w sposobie obliczania obsługiwanych beneficjentów w danym roku, co może skutkować błędną kalkulacją wskaźników oraz poprawkami zgłaszanymi do sprawozdań przez organ nadzorujący;
3. w zakresie przestrzegania i promowania etycznego postępowania: mimo wysokiej świadomości odnośnie zachowań etycznych i dostrzegania naruszeń zasad etycznych, zdarzają się sporadyczne sytuacje, że pracownicy nie zgłaszają tego typu zachowań do przełożonych;
4. w zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji: kadra zarządzająca oraz pracownicy wskazują, że mimo sprawnej komunikacji w swojej jednostce organizacyjnej, przepływ informacji pomiędzy innymi komórkami organizacyjnymi jest na niskim poziomie; brak pozytywnej oceny odbioru zmian wprowadzonych w 2024 r. w strukturze organizacyjnej i zarządzania Agencją – kadra zarządzająca i pracownicy oceniają je neutralnie lub negatywnie;
5. w zakresie zarządzania ryzykiem: mimo dwukrotnej aktualizacji analizy ryzyka prowadzonej przez Agencję w komórkach organizacyjnych w lipcu i listopadzie, odpowiedzi udzielone w ankiecie wskazują inny stan rzeczy.

w Centrum Łukasiewicz:

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Centrum Łukasiewicz za rok 2024 stwierdzono, że w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej:

1. Niejednolite postanowienia umów o zarządzanie zawartych i zawieranych z dyrektorami i zastępcami dyrektorów instytutów Sieci w zakresie dotyczącym m.in. podstawy naliczania wynagrodzenia miesięcznego, zasad wypowiedzenia umowy o zarządzanie, wypłaty odprawy w razie odwołania ze stanowiska i ewentualnych świadczeń dodatkowych.
2. Przyjęty w Sieci Badawczej Łukasiewicz szablon planu finansowego dla instytutów Sieci nie dostosowany do wymogów art. 63 ust. 2 ustawy SBŁ.
3. Niewystarczający mechanizm umożliwiający pełną weryfikację danych w Kokpicie Zarządczym Łukasiewicza uniemożliwiający uzyskanie rzetelnego obrazu efektów działalności Sieci.
4. Sporządzany plan finansowy Centrum nie dostosowany do wymogów określonych w art. 57 ust. 2 ustawy SBŁ.
5. Bezpodstawna wypłata świadczeń członkom byłego kierownictwa Centrum Łukasiewicz tj. wynagrodzenia za okresy wypowiedzenia stosunku pracy oraz odpraw.

w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju:

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju za rok 2024 stwierdzono, że w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej:

1. podobnie jak w latach ubiegłych wysoki wskaźnik rotacji pracowników, w tym kadry zarządzającej, skutkujący utratą wiedzy i doświadczenia;
2. w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości w ramach procesu organizacji naboru i oceny wniosków
3. o dofinansowanie w ramach konkursu 1/1.1.1/2022 „Szybka ścieżka - Innowacje cyfrowe” oraz licznych kontroli i audytów, nastąpiło zmniejszenie prestiżu instytucji;
4. c) niewystarczające zasoby kadrowe w części komórek organizacyjnych, utrudniające realizację dotychczasowych zadań oraz nowych wyzwań instytucji.

w Akademii Kopernikańskiej

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Akademii Kopernikańskiej za rok 2024 stwierdzono, że w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

W Narodowym Centrum Nauki w Krakowie

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Narodowym Centrum Nauki w Krakowie za rok 2024 stwierdzono, że w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

W Instytucie Badań nad Renesansem i Barokiem im. Jana i Piotra Kochanowskich

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Instytucie Badań nad Renesansem i Barokiem im. Jana i Piotra Kochanowskich za rok 2024 Likwidator stwierdził, że w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

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

W Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego:

- 1) w zakresie programów Ministra – w związku ze stwierdzonymi nieprawidłowościami w realizacji programu *Rozwój czasopism naukowych* Ministerstwo dokonało korekty zaświadczeń przyznanej pomocy de minimis. Zatrudniony został pracownik odpowiedzialny za ten obszar zadań. Wdrożony zostanie bieżący monitoring realizacji zadań w zakresie oceny raportów rocznych i końcowych. Ponadto, w ramach wzmocnienia nadzoru, przygotowane zostaną ujednolicone procedury wewnętrzne dot. procesów realizowanych w ramach programów ministra.
- 2) w zakresie inwestycji - przyspieszenie procesu kontraktacji oraz zwiększenie nadzoru nad wydatkowaniem przez uczelnie środków przez m.in. poprzez:
 - zmiany w rozporządzeniu MNiSW, polegające m.in. na zmianie terminów składania wniosków przez uczelnie oraz informowania ich o rozstrzygnięciach MNiSW,
 - dodatkowe działania związane z nadzorowaniem realizacji przez uczelnie umów dotacyjnych.
- 3) w zakresie projektów współfinansowanych ze środków UE
 - zwiększenie ilości kontaktów z Instytucją Zarządzającą FENG i Partnerami oraz bieżące monitorowanie procesów w celu podpisania Porozumienia o dofinansowanie projektu, a także umów z Partnerami. Wdrożony zostanie bieżący monitoring realizacji zadań.
- 4) w zakresie samooceny kontroli zarządczej – kontynuacja działań mających na celu zapewnienie adekwatnych do zakresu realizowanych zadań zasobów ludzkich; zwiększenie możliwości szkoleniowych pracowników; cotygodniowe spotkania wydziałowe w celu lepszej komunikacji; kontynuacja działań uświadamiających pracowników o ich roli w systemie kontroli zarządczej m.in. poprzez przekazywanie pracownikom bieżących informacji o podejmowanych działaniach w zakresie kontroli zarządczej, organizowanie cyklicznych spotkań z pracownikiem w przedmiotowym zakresie; zachęcanie pracowników do śledzenia strony intranetowej ministerstwa oraz strony BIP. prowadzenie działań naprawczych w zakresie środowiska wewnętrznego wymaga działań na poziomie Ministerstwa np. prowadzenie szkoleń czy zwiększenia zatrudnienia; kontynuacja działań informacyjnych wobec pracowników dotyczących procesów kontroli zarządczej; prowadzenie cyklicznych spotkań z zespołami w celu przekazywania bieżących informacji;
- 5) w zakresie skuteczności i efektywności działania:
 - dokonanie analizy obciążenia pracą na poszczególnych stanowiskach w Ministerstwie oraz rozważenie przeniesienia części zadań między pracownikami;
 - dostosowanie zadań merytorycznych bezpośrednich przełożonych, co pozwoli na ich większą dostępność dla pracowników;
 - zachęcanie bezpośrednich przełożonych do motywowania pracowników i udzielania informacji zwrotnej dotyczącej zrealizowanych zadań;
 - szkolenie przełożonych z zakresu motywowania pracowników;
 - wystąpienie o dodatkowe etaty dla Departamentów;
- 6) w zakresie celów i zarządzania ryzykiem:
 - upowszechnienie informacji, jak poszczególne wydziały współuczestniczą w wybranych procesach kontroli zarządczej;
 - rozpowszechnianie wśród pracowników informacji dot. kontroli zarządczej oraz pełna otwartość na wyjaśnianie wątpliwości;
 - w zakresie przestrzegania i promowania etycznego postępowania:
 - promowanie wśród osób na stanowiskach koordynacyjnych i kierowniczych większej otwartości i wyjaśniania powodów podejmowanych decyzji, jeśli pracownik ma zastrzeżenia do otrzymanej dekretacji
- 7) w zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji:

- zachęcanie pracowników do dzielenia się informacjami z innymi pracownikami departamentu oraz poprawienie przepływu informacji między przełożonymi a pracownikami;
- organizacja regularnych spotkań na szczeblu wydziału/departamentu, które będą służyć wymianie informacji i dzieleniu się doświadczeniami;
- promowanie pracy w duchu dialogu między przełożonymi a pracownikami oraz otwartej postawy przełożonych względem problemów, zgłaszanych przez pracowników.

W jednostkach w dziale szkolnictwo wyższe i nauka planuje się:

W Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej:

- 1) w zakresie skuteczności i efektywności działania:
 - zorganizowanie spotkania z pracownikami i dyrektorami biur przez Dyрекcję NAWA w celu omówienia wyników tegorocznego raportu i ankiet oceny systemu zarządzania Agencją (kwiecień – maj 2025 r.);
 - przeprowadzenie krótkich spotkań warsztatowo-informacyjnych na temat kontroli zarządczej, istotności ankiet oceny systemu zarządzania Agencją dla pracowników i kadry zarządzającej (II i IV kwartał 2025) r.);
 - przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego z zakresu działalności systemów wewnętrznych w NAWA i przestrzegania księgi procesów (II kwartał 2025 r.);
- 2) w zakresie wiarygodności sprawozdań:
 - przeprowadzenie krótkich spotkań warsztatowo-informacyjnych na temat sprawozdawczości dla pracowników i kadry zarządzającej (II i IV kwartał 2025 r.);
- 3) W zakresie przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania:
 - przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych z zakresu przestrzegania kodeksu etycznego pracownika NAWA (II kwartał 2025 r.);
- 4) W zakresie efektywności i skuteczności przepływu informacji:
 - zwiększenie częstotliwości aktualizacji i umieszczania informacji w ramach wewnętrznego intranetu celem lepszej komunikacji między biurami (działanie ciągłe w 2025 r.);
- 5) W zakresie zarządzania ryzykiem:
 - przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych z zakresu analizy ryzyka (II kwartał 2025 r.).

w Centrum Łukasiewicz:

- 1) Dostosowanie planów finansowych Centrum i jego zmian do art. 57 ust. 2 ustawy SBŁ – zostanie wykonane do czerwca 2025 r.
- 2) Wdrożenie jednolitego wzoru umowy o zarządzanie oraz umowy o zakazie konkurencji i zachowaniu poufności, który został przyjęty do stosowania w roku 2024 r. w Sieci Badawczej Łukasiewicz – planowane zakończenie działań – III kwartał 2025 r.
- 3) 22 stycznia 2025 r. wprowadzono wytyczne w przedmiocie zasad raportowania danych w kokpicie zarządczym Centrum Łukasiewicz, które przewidują bezpośrednią odpowiedzialność Dyrektora Instytutu Sieci za prawidłowość i rzetelność danych w kokpicie oraz zobowiązują ich do pełnej weryfikacji danych za 2024 r.; jednocześnie prowadzona jest wewnętrznie w Centrum Łukasiewicz weryfikacja danych za lata poprzednie.
- 4) Podjęto działania zmierzające do zwrotu wypłaconych kwot za okres wypowiedzenia stosunku pracy odwołanych członków kierownictwa Centrum Łukasiewicz poprzez dokonanie analizy ryzyka

procesowego oraz wezwanie dwóch osób do zwrotu wypłaconych kwot. Planowane dalsze działania w postaci kolejnych wezwań i złożenia pozwów sądowych – I i II kwartał 2025 r.

w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju:

- 1) kontynuacja działań w zakresie efektywniejszej polityki szkoleniowej i rozwoju, nakierowanej na kreowanie NCBR jako miejsca przyjaznego do rozwoju zawodowego, w celu utrzymania obecnych i pozyskania nowych Pracowników, w tym m.in. udoskonalenie procesu wdrażania nowozatrudnionych Pracowników, rozszerzenie wiedzy Pracowników w zakresie odpowiedzialności osób zatrudnionych w jednostkach sektora finansów publicznych, wzmocnienie kompetencji kadry zarządzającej oraz podnoszenie kompetencji Pracowników poprzez platformy edukacyjne;
- 2) kontynuacja działań mających na celu odbudowę prestiżu NCBR jako Pracodawcy, Partnera biznesowego oraz instytucji wspierającej B+R+I, prowadzenie działań mających na celu zbudowanie wizerunku NCBR jako centrum kompetencji i wiedzy w obszarze B+R+I;
- 3) podjęcie szeregu działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania NCBR, w tym wprowadzenie efektywnych zmian w strukturze organizacyjnej oraz przeglądu dotychczasowych procedur wewnętrznych i dostosowanie ich do aktualnych zadań, celów i wyzwań NCBR, w celu usunięcia zidentyfikowanych problemów i nieprawidłowości wskazanych w dotychczasowych kontrolach i audytach oraz zbudowania mechanizmów, minimalizujących ryzyko ponownego ich wystąpienia w przyszłości.

Dział III¹⁰⁾

Działania, które zostały podjęte w 2024 roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

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

W Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego:

1. kontynuowano działania na rzecz zaangażowania większej liczby pracowników departamentu w proces kontroli zarządczej oraz upowszechnienia opisanych w dokumentach celów i zadań departamentu wraz ze sposobem ich monitorowania oraz identyfikacją zagrożeń;
2. regularnie organizowano spotkania dyrekcji z podlegającymi im wydziałami. Spotkania te stanowiły platformę wymiany informacji i doświadczeń;
3. system zastępstw był ustalany doraźnie w ramach poszczególnych wydziałów w celu zapewnienia sprawnej pracy komórki w przypadku nieobecności pracownika związanej z urlopem lub inną nieplanowaną nieobecnością.

W jednostkach w dziale szkolnictwo wyższe i nauka:

w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej:

1. przeprowadzono spotkania warsztatowo-informacyjne w II i IV kwartale 2024 r. z pracownikami i kadrą zarządzającą na temat kontroli zarządczej, ankiet oceny systemu zarządzania Agencją, sprawozdawczości oraz komunikacji;
2. omówiono przez Dyrektora NAWA na spotkaniu z dyrektorami wyników raportu i ankiet oceny systemu zarządzania Agencją (marzec 2024 r.);
3. przekazano raporty z ankiet dyrektorom biur w celu ich ewentualnego omówienia z pracownikami (marzec 2024 r.);
4. wprowadzono działania *onboardingowe* – 10 elementowy proces *onboardingu* w formie instrukcji, zawierający m.in. stworzenie informacyjnego pakietu powitalnego, instrukcje stanowiska pracy, prezentacje zespołu, itp.

w Akademii Kopernikańskiej

W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej w Akademii Kopernikańskiej za rok 2024 stwierdzono, że w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

w Centrum Łukasiewicz:

1. Opracowano i przyjęto do stosowania jednolity wzór umowy o zarządzanie oraz umowy o zakazie konkurencji i zachowaniu poufności z dyrektorami i zastępcami dyrektorów Instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz.
2. Dostosowano szablon planu finansowego instytutów do wymogów art. 63 ust. 2 ustawy SBŁ.
3. Opracowano Wytyczne dotyczące zasad raportowania danych w Kokpicie Zarządczym Centrum Łukasiewicz.
4. Podjęto działania zmierzające do zwrotu wypłaconych kwot za okres wypowiedzenia stosunku pracy odwołanego wiceprezesa Centrum Łukasiewicz poprzez dokonanie analizy ryzyka procesowego oraz wystąpienie z powództwem o zwrot bezpodstawnie wypłaconego wynagrodzenia oraz odprawy.
5. Opracowanie i wdrożenie w 2024 r. ponad 30 zarządzeń m. in. w zakresie:
 - 1) w sprawie zmiany Zakładowego Regulaminu pracy
 - 2) w sprawie przeprowadzenia kontroli doraźnej w instytucie Sieci Badawczej Łukasiewicz oraz powołania zespołu kontrolerów
 - 3) w sprawie zmiany Polityki Bezpieczeństwa Danych Osobowych w Centrum Łukasiewicz
 - 4) w sprawie zmiany Regulaminu organizacyjnego Centrum Łukasiewicz
 - 5) w sprawie Regulaminu podróży służbowych pracowników Centrum Łukasiewicz
 - 6) w sprawie wprowadzenia Regulaminu udzielania zamówień publicznych w Centrum Łukasiewicz
 - 7) w sprawie zmiany Regulaminu dofinansowania zakupu okularów korygujących wzrok oraz soczewek (szkieł) kontaktowych stosowanych podczas pracy przy obsłudze monitora ekranowego
 - 8) w sprawie zmiany Regulaminu Pracy Zdalnej oraz ustalenia nowego tekstu jednolitego Regulaminu Pracy Zdalnej
 - 9) w sprawie zmiany Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych w Centrum Łukasiewicz oraz przyjęcia nowego tekstu jednolitego Regulaminu w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do spraw opracowania i wdrożenia Strategii Sieci Badawczej Łukasiewicz, o których mowa w art. 14 ust. 2 pkt. 1) ustawy o Sieci Badawczej Łukasiewicz w sprawie wydłużenia terminu do wejścia w życie §5 ust. 3 Regulaminu Pracy Zdalnej
 - 10) w sprawie wprowadzenia Regulaminu wyboru oraz organizacji pracy Ekspertów powoływanych do oceny wniosków w 6 naborze wniosków na dotacje celowe Łukasiewicza oraz zasad prowadzenia wykazu Ekspertów przez Centrum Łukasiewicz
 - 11) w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do spraw opracowania i wdrożenia Polityki dotyczącej spraw kadrowych dyrektorów i zastępców dyrektorów instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz Regulaminu wyboru oraz organizacji pracy Ekspertów powoływanych do oceny wniosków w 5 naborze wniosków na dotacje celowe Łukasiewicza oraz zasady prowadzenia wykazu ekspertów przez Centrum Łukasiewicz
 - 12) w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do spraw digitalizacji dokumentacji papierowej wytworzonej w latach 2019-2021
 - 13) w sprawie przeprowadzenia inwentaryzacji w Centrum Łukasiewicz
 - 14) w sprawie wprowadzenia Standardów Ochrony Małoletnich w Centrum Łukasiewicz
 - 15) w sprawie powołania Zespołu zadaniowego do spraw utworzenia i opracowania zasad

- funkcjonowania Centrum Usług Wspólnych dla obsługi Centrum Łukasiewicz i instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz zmiany Regulaminu organizacyjnego Centrum Łukasiewicz
- 16) w sprawie wprowadzenia Regulaminu zgłaszania naruszeń prawa i ochrony sygnalistów
 - 17) w Centrum Łukasiewicz w sprawie zasad (polityki) rachunkowości w Centrum Łukasiewicz 4/3
 - 18) w sprawie powołania Pełnomocnika do spraw naruszeń
 - 19) w sprawie powołania Zespołu do spraw naruszeń
 - 20) w sprawie ustalenia Regulaminu pracy zdalnej w Centrum Łukasiewicz
 - 21) w sprawie powołania Komisji Inwentaryzacyjnej w Centrum Łukasiewicz
 - 22) w sprawie przeprowadzenia inwentaryzacji w Centrum Łukasiewicz
 - 23) w sprawie wprowadzenia zasad dotyczących polityki kadrowej dyrektorów i zastępców dyrektorów Instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz
 - 24) w sprawie ustalenia nowego Regulaminu organizacyjnego Centrum Łukasiewicz
 - 25) w sprawie uchylenia Zarządzenia nr 10/2019 z dnia 20 sierpnia 2019 r. w sprawie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej oraz wprowadzenia Regulaminu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w jednostkach Sieci Badawczej Łukasiewicz
 - 26) w sprawie ustalenia zasad przygotowania i obiegu umów oraz wprowadzenia Rejestru umów w Centrum Łukasiewicz
 - 27) w sprawie zasad (polityki) rachunkowości w Centrum Łukasiewicz.

w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju:

- 1) w zakresie efektywniejszej polityki szkoleniowej i rozwoju:
 - a) w celu obniżenia rotacji pracowników w 2024 r. oraz zapewnienia możliwości rozwoju zawodowego NCBR wspierał pracowników w osiąganiu ich pełnego potencjału oraz realizacji ambitnych celów zawodowych, w wyniku czego podejmowano następujące działania:
 - uruchomienie „Programu Dzielenia się Wiedzą”, będącego platformą, która umożliwia zrealizowanie inicjatyw pracowniczych oraz budowanie własnej marki jako ekspertów w NCBR oraz poza organizacją;
 - umożliwienie pracownikom awansowania w strukturze wewnętrznej NCBR;
 - przeznaczenie środków finansowych na szkolenia poprzez dofinansowanie pracownikom uczestnictwa w różnych formach szkoleń, konferencji, seminariów bądź studiów.
 - b) NCBR w roku 2024 dążąc do poprawy warunków zatrudnienia swoich pracowników wdrożył:
 - od maja 2024 r. jednorazową regulację wynagrodzeń pracowników NCBR na poziomie średnio 6%;
 - wzrost wynagrodzeń zasadniczych pracowników NCBR od grudnia 2024 r., średnio o 13%.
- 2) działania mające na celu odbudowę prestiżu NCBR jako instytucji wspierającej B+R+I, Pracodawcy, Partnera biznesowego, polegające w szczególności na:
 - przygotowaniu i wprowadzeniu Planu naprawczego, którego celem jest usunięcie zidentyfikowanych problemów i nieprawidłowości wskazanych w dotychczasowych kontrolach i audytach oraz zbudowanie mechanizmów minimalizujących ryzyko ponownego ich wystąpienia w przyszłości, w tym naprawa negatywnych zjawisk wskazanych przez instytucje kontrolne;
 - przeprowadzeniu w 2024 r. warsztatów facylitacyjnych dla kadry managerskiej NCBR;
 - prowadzeniu szkolenia dla nowych pracowników pn. „Standardy obsługi klienta” jako element budowania wizerunku dobrego pracodawcy;
 - podjęciu szeregu działań employer brandingowych w celu wzmocnienia marki Pracodawcy, poprzez: działania webingowe, charytatywne, promujące NCBR jako atrakcyjnego Pracodawcę, w tym m.in. HR w NCBR - organizacja spotkania ze studentami kierunku „Organizowanie rynku pracy” Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW.
 - z zakresu działań PR oraz informacyjno-promocyjnych:
 - Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE zorganizował w 2024 r. podczas European

Hydrogen Week w Brukseli (gdzie dołączył jako wystawca w 2023 r.) sesję pitchingową, żeby wesprzeć polskie organizacje w udziale w europejskich działaniach na rzecz rozwoju gospodarki wodorowej. EUH2Week było także okazją do zorganizowania spotkania networkingowego dla interesariuszy w Biurze NCBR w Brukseli;

- cykl szkoleń pn. Akademia Managera, podczas których wyjaśniane są zasady finansowe i prawne Horyzontu Europa, a uczestnicy otrzymują wiedzę i narzędzia umożliwiające sprawne ubieganie się o fundusze oraz realizację projektów;
- Punkt Informacyjny we współpracy z działami merytorycznymi przeprowadził szereg spotkań dla potencjalnych wnioskodawców (Infoday). Ponadto, Punkt prowadzi działalność informacyjną z zakresu B+R+I;
- w 2024 r. kontynuowano cykl edukacyjny "Krajobraz innowacji", przekazano 51 newsletterów
- zewnętrznych, który dociera do blisko 21 tys. użytkowników. Bieżąca działalność Centrum była komunikowana z otoczeniem poprzez media społecznościowe i stronę internetową Centrum.

3) w zakresie wzmocnienia zasobów IT:

- zbudowano model z mechanizmem doraźnego dostarczania zasobów IT do prowadzonych działań i projektów informatycznych. Mechanizm ten jest oparty o umowę ramową zawartą przez NCBR, w trybie PZP, w wyniku przeprowadzonego przetargu nieograniczonego. Do podpisania umowy ramowej przystąpiło siedmiu wykonawców, tj. firm IT, z gotowością do przystąpienia do umów wykonawczych w zakresie świadczenia usług na rzecz różnych projektów;
- dla priorytetowych biznesowych projektów informatycznych NCBR wypracowane zwiększenie zasobów dla zespołów wytwarzających produkty informatyczne, w tym przede wszystkim dla projektu LSI 2.0 do obsługi FENG, do którego przydzielono dodatkowych deweloperów IT, co umożliwiło terminową realizację poszczególnych konkursów i ocen FENG oraz Konkursu KPO;
- w wyniku przeprowadzonych postępowań przetargowych i zawartych umów realizacyjnych, dokonano około 10 dużych wdrożeń nowych rozwiązań technologicznych, wprowadzających nowe technologie informatyczne w infrastrukturze sprzętowej i systemowej.
- uruchomiono platformę automatyzacji procesów, w ramach której zbudowano trzy RoBoty automatyzujące wybrane obszary biznesowe, odnoszące się do badania powiązań i wykrywania potencjalnych konfliktów interesów;
- przeprowadzono szereg prac modernizacyjnych i rozwojowych dla systemu LSI 2.0, w tym zbudowano i wdrożono nowe generatory do naborów FENG oraz nowe moduły do dwustopniowej oceny wniosków, a ponadto obsługę konkursu KPO;
- przeprowadzono szereg prac rozwojowych dla systemu LSI 1.0, w tym w zakresie bieżącej obsługi konkursów krajowych i strategicznych, a dodatkowo konkursów międzynarodowych oraz w zakresie obsługi beneficjenta, raportów okresowych, końcowych i wniosków o zmianę. Ponadto dla systemu LSI 1.0 przeprowadzono prace technologiczne podnoszące poziom bezpieczeństwa systemu i zawartych w nim informacji;
- oddano do użytkowania nowe funkcjonalności projektu Cyfrowy Ekspert, w tym m.in. Zawieranie Umów Ramowych, Rozwiązywanie Umów Ramowych, Rozwiązywanie Umów FENG oraz rozpoczęto realizację modułu losowania ekspertów.

2. Pozostałe działania:

Pozostałe działania w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego:

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zwane dalej „Ministerstwem”, zostało utworzone z dniem 1 stycznia 2024 r. w związku z wejściem w życie z dniem 1 stycznia 2024 r. rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2023 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Edukacji Narodowej (Dz. U. poz. 2694) oraz rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2023 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Nauki i

Szkolnictwa Wyższego (Dz. U. poz. 2695). W związku z tym w 2024 r. Biuro Dyrektora Generalnego podjęło szereg działań zmierzających do funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w obszarze właściwości tej komórki organizacyjnej w nowoutworzonym Ministerstwie. Do najistotniejszych działań należy w szczególności:

- 1) opracowanie i aktualizację Polityki podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, której celem jest m.in. ram organizacyjnych dla zapewnienia rozwoju kompetencji zawodowych pracowników Ministerstwa, w tym pracowników Biura Dyrektora Generalnego;
- 2) opracowanie i przedłożenie Dyrektorowi Generalnemu Ministerstwa statutu Ministerstwa, regulaminu organizacyjnego Ministerstwa oraz regulaminu wewnętrznego Biura Dyrektora Generalnego, które dostosowywały strukturę organizacyjną Ministerstwa do aktualnych celów i zadań. Zakres zadań komórek wewnętrznych Biura Dyrektora Generalnego został określony w sposób przejrzysty i spójny, zaś poprzez aktualizację opisów stanowisk pracy pracowników (do potwierdzenia) zakres ich obowiązków i odpowiedzialności został określony;
- 3) określono ponownie zakres uprawnień delegowanych poszczególnych osób zarządzających i pracowników został określony m.in. w upoważnieniach i pełnomocnictwach;
- 4) w II i III kw. 2024 r. podejmowano prace koncepcyjno-projektowe związane z aktualizacją regulacji wewnętrznych z zakresu bezpieczeństwa informacji oraz wypracowano projekty tych regulacji;
- 5) sprawy dot. rozdzielenia systemów - zadbano, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby;
- 6) w związku z wejściem w życie zarządzenia Ministra Nauki z dnia 19 lipca 2024 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nastąpiła zmiana komórki organizacyjnej zajmującej się zagadnieniem kontroli zarządczej w urzędzie. Zadanie koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie zostało przekazane do Biura Dyrektora Generalnego, które niezwłocznie przystąpiło do wdrażania zaleceń wydanych w toku zadania audytowego pn. *Audyt zlecony przez Ministra Finansów w zakresie funkcjonowania wybranych elementów systemu kontroli zarządczej*. W ślad za tymi zaleceniami BDG:
 - a) przygotowało projekt nowego zarządzenia Ministra Nauki w sprawie kontroli zarządczej w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego – akt został podpisany przez Ministra Nauki 16 grudnia 2024 r, i wszedł w życie 1 stycznia 2025 r.- w zarządzeniu uwzględniono zalecenia ww. audytu m.in. w zakresie:
 - określenia zadań zadania głównego koordynatora kontroli zarządczej w Ministerstwie i koordynatorów w komórkach organizacyjnych Ministerstwa;
 - powołania zespołu do spraw kontroli zarządczej w Ministerstwie pod przewodnictwem Dyrektora Generalnego Ministerstwa – w skład zespołu będą wchodzić przedstawiciele kadry zarządzającej każdej komórki organizacyjnej Ministerstwa;
 - ustalenia zasad identyfikacji i analizy ryzyka w tym zasad prowadzenia rejestru ryzyk, zgłaszania nowych ryzyk przez komórki organizacyjne, określenia istotności tych ryzyk oraz ich bieżącego monitorowania;
 - b) poprosiło o wyznaczenie we wszystkich komórkach organizacyjnych Ministerstwa koordynatorów kontroli zarządczej oraz ich zastępców,
 - c) zorganizowało szkolenie zewnętrzne z kontroli zarządczej dla koordynatorów, o których mowa w pkt 2, oraz kadry zarządzającej;
- 7) przeprowadzono udokumentowaną identyfikację i analizę ryzyka do celów i zadań, które znajdowały się w planie działalności Ministra;

- 8) udostępniano materiały dot. kontroli zarządczej komórkom wewnętrznym BDG;
- 9) na stronie intranetowej Ministerstwa na bieżąco publikowano dokumenty i materiały do wiadomości wszystkich pracowników Ministerstwa, ważniejsze informacje wysyłano także do pracowników e-mailiem;
- 10) organizowano szkolenia z zakresu obsługi EZD (w tym instruktaż w temacie e-doręczeń), ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa informacji, a także zachęcano do udziału w szkoleniach dotyczących m.in. używania prostego języka i skutecznej komunikacji w urzędzie oraz zasad etyki w służbie cywilnej;
- 11) kontynuowano w Ministerstwie spotkania mające na celu wsparcie (coachingowe/ psychologiczne) pracowników Ministerstwa w sytuacjach zawodowych.

W jednostkach w dziale szkolnictwo wyższe i nauka:

w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju:

- 1) podejmowano szereg działań, związanych z pozyskaniem do współpracy nowych ekspertów (w tym m.in. wystosowano komunikaty w mediach społecznościowych, skierowano prośbę do Prezesa Zarządu Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, Dyrektora Narodowego Centrum Nauki oraz Prezesa PARP o zachęcanie do aplikowania ekspertów z ich baz, Ośrodek Przetwarzania Informacji PIB przeprowadził na prośbę NCBR mailing do naukowców zarejestrowanych w bazie nauki - działania skierowane były do ok. 130 tys. Ekspertów);
- 2) w 2024 r. zrealizowano przeszło 20 audytów wewnętrznych Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI), które ukazały wysoki poziom stosowanych zabezpieczeń, przy naprawde niewielkiej liczbie obszarów wymagających znaczących zmian. Co dodatkowo potwierdzają pozytywne wyniki audytów przeglądowych badających zgodność wdrożonego SZBI z zapisami normy ISO/IEC 27001, w ramach których w latach 2023 i 2024 nie zidentyfikowano żadnych niezgodności, a jedynie działania doskonalące. Niewątpliwie przyczyniła się do tego aktualizacja znaczącej liczby dokumentów, regulujących wymogi SZBI, ale również rosnąca w organizacji świadomość znaczenia dbałości o bezpieczeństwo informacji;
- 3) przeprowadzono i wdrożono kilkanaście usprawnień organizacyjno-technicznych i formalnych, wynikających z przeprowadzonych audytów bezpieczeństwa informacji, poprawiających bezpieczeństwo, ciągłość działania i funkcjonalność środowiska teleinformatycznego NCBR, w tym infrastruktury technicznej i sieciowej oraz aplikacji IT;
- 4) podjęto współpracę partnerską z Ośrodkiem Przetwarzania Informacji w zakresie wspólnej realizacji zadań IT, w tym przygotowano wspólną dokumentację aplikacyjną o dofinansowanie działań IT z Programu FERC;
- 5) podjęto działania z zakresu zarządzania zgodnością:
 - zaktualizowano treść Polityki antykorupcyjnej, a także przygotowano i wdrożono do stosowania w Centrum Politykę prezentową, co w konsekwencji umożliwiło opracowanie dokumentu w postaci Polityki antykorupcyjnej i prezentowej;
 - przeprowadzono szkolenia z zakresu zarządzania konfliktem interesów, kierowane odrębnie do pracowników Centrum oraz do ekspertów zewnętrznych.

w Centrum Łukasiewicz:

W 2024 r. Centrum Łukasiewicz zostało objęte corocznym badaniem przez biegłego rewidenta za rok 2023.

Objaśnienia:

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