

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
Ministra Infrastruktury
za rok 2025

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 2025;
 - 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 2025 r. (uchwała nr 2/2026 Komitetu Audytu z dnia 23 marca 2026r.)

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

Dariusz Klimczak
Minister Infrastruktury

.....
(miejsowość, data)

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

Dział II⁶⁾

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: System kontroli zarządczej w MI w zakresie ustalenia zadań oraz odpowiedzialności jest co do zasady zaprojektowany prawidłowo, jednakże wymaga przeglądu i wdrożenia działań naprawczych, zgodnie z zaleceniami formułowanymi przez audytorów wewnętrznych. Badana struktura organizacyjna komórek organizacyjnych jest uregulowana i dostosowana do aktualnych celów i zadań MI. Sporządzanie opisów stanowisk pracy w MI odbywa się na zasadach określonych w aktach wewnętrznych MI regulujących te zagadnienia. W trakcie realizacji zadań potwierdzono, że zasadniczo opisy stanowisk zostały sporządzone dla stanowisk obejmowanych zadaniem audytowym.
 - 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, w szczególności aktualizacji.
 - Mechanizmy kontroli: Stwierdzono generalną zgodność realizacji zadań z przepisami prawa. Zaobserwowane braki dotyczące wprowadzania mechanizmów kontrolnych, w tym konieczność zastosowania wzmocnionych mechanizmów. 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 Departamencie Lotnictwa

Zidentyfikowano problem nieadekwatności liczby pracowników do ilości złożonych zadań realizowanych przez Departament Lotnictwa. Zidentyfikowano konieczność pozyskania dodatkowych etatów oraz pozyskiwania wysokospecjalistycznych pracowników posiadających wiedzę z zakresu lotnictwa cywilnego (np. uprawnienia lotnicze). Wraz z powyższym Departament Lotnictwa wskazał barierę w naborze specjalistów posiadających lotniczą wiedzę ekspercką dotyczącą poziomu wynagrodzeń oferowanych przez Ministerstwo Infrastruktury.

- W Departamencie Gospodarki Wodnej

- ✓ W trzech przypadkach osiągnięto mniejszą niż zakładano wartość mierników określających stopień realizacji wyznaczonych celów, nie miało to jednak wpływu na osiągnięcie celu.
- ✓ Szeroki zakres zadań oraz konieczność współpracy z jednostkami nadzorowanymi generuje problemy i wymaga szczególnej uwagi.
- ✓ Niewystarczający nadzór nad instytucjami nadzorowanymi.
- ✓ Nieprzestrzeganie terminów w zakresie przekazywania sprawozdań oraz innych dokumentów przez jednostkę nadzorowaną.
- ✓ Błędy we wnioskach o finansowanie, braki w dokumentacji.
- ✓ Nieefektywny i niesprawny system wymiany informacji (uzyskanie informacji lub uzgodnienie stanowiska wymaga przypomnień, ponagleń i doprecyzowania, co powoduje nieterminową realizację zadań).

- 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

Nieznaczone niezgodności po audycie wewnętrznym CMKE dot. nadzoru nad dokumentami i zapisami systemu zarządzania jakością. Dodatkowo konieczne jest zapewnienie odpowiedniego nadzoru nad zmianami dokumentacji systemowej na podstawie stwierdzonych rozbieżności.

Stwierdzone nieprawidłowości po audycie Krajowej Administracji Skarbowej w zakresie umowy nr DEM/01/08/2020-21 na weryfikację prawidłowości i terminowości realizacji inwestycji „Modernizacja zestawu pchanego Westerplatte II typu Bizon III oraz typu SSP-40” (nieustalenie należności Skarbu Państwa).

W ramach bieżącej działalności Departamentu Edukacji Morskiej stwierdzono, że częstotliwość napływu i liczba realizowanych spraw ogranicza pełną możliwość przepływu informacji w ramach komórki. Sprawne i terminowe uzgadnianie stanowiska bywa czasowo utrudnione, co wynika z ograniczonych zasobów osobowych i bieżącej liczby realizowanych przez komórki spraw.

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 na konieczność podnoszenia świadomości pracowników jednostki w szczególności kierownictwa, w zakresie kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem poprzez organizowanie szkoleń, wymianę wiedzy między pracownikami w trakcie spotkań wewnętrznych w poszczególnych pionach organizacji;
- ✓ wskazywano, że struktura organizacyjna umożliwiała efektywną realizację zadań wykonywanych przez pracowników w audytowanych obszarach.

Niemniej w odniesieniu do kompetencji zawodowych stwierdzono brak w okresie poddanym badaniu uczestnictwa pracowników w szkoleniach, a także nieadekwatną do potrzeb liczbę i zakres szkoleń dotyczących prowadzenia uproszczonych postępowań wnioskowych i petycyjnych przez pracowników badanego wydziału.

- Cele i zarządzanie ryzykiem:

- ✓ stwierdzono konieczność przeprowadzania analizy ryzyka w zakresie bezpieczeństwa informacji, w tym dotyczącej bezpieczeństwa fizycznego. Ustalenia audytu wykazały, że jednostki nie przeprowadziły analizy ryzyka w zakresie bezpieczeństwa fizycznego argumentując to brakiem wytycznych. W związku z powyższym, dla zapewnienia jednolitości sporządzanych analiz, wskazano na konieczność przekazania wytycznych w tym zakresie;
 - ✓ stwierdzano słabości w zakresie procesu zarządzania ryzykiem w jednostkach w działach: brak udokumentowanej analizy ryzyka w zakresie badanego systemu teleinformatycznego; konieczność objęcia obszaru bezpieczeństwa informacji procesami identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem.
- Mechanizmy kontroli:
- ✓ obserwowano słabości kontroli zarządczej w zakresie: przestrzegania procedur dotyczących przyznawania dostępu w systemie teleinformatycznym, pełnego wdrożenia procesów zarządzania uprawnieniami zgodnie z opracowanymi regulacjami w zakresie bezpieczeństwa informacji;
 - ✓ obserwowano potrzebę wdrożenia działań korygujących w zakresie przygotowania, weryfikacji upoważnień wymaganych do przeprowadzania czynności kontrolnych w imieniu kierownika jednostki, z uwzględnieniem ważności upoważnienia, przeprowadzania szkoleń w zakresie obowiązujących wymogów formalnych;
 - ✓ obserwowano konieczność wdrożenia sformalizowanego procesu zarządzania zmianami oraz efektywnych procesów zarządzania ciągłością działania.
- Informacja i komunikacja:
- ✓ zasadniczo jednostki nie stwierdzały istotnych słabości kontroli zarządczej w obszarze informacji i komunikacji; dostrzeżono potrzebę wzmocnienia komunikacji wewnętrznej w jednostkach, a następnie informowano o podjętych działaniach naprawczych;
 - ✓ w przypadku jednej z jednostek wskazywano na potrzebę wzmocnienia możliwości uzyskania informacji dotyczącej bieżących aktów prawnych jednostki, w szczególności w odniesieniu do ogólnodostępnej wyszukiwarki aktów prawnych stanowionych przez kierownika jednostki.

- Monitorowanie i ocena:

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa jednostki deklarowały realizację zadań w zakresie monitorowania wdrożonego systemu kontroli zarządczej oraz przeprowadzanych samoocen jego funkcjonowania.

Nie formułowano istotnych ryzyk i słabości kontroli zarządczej w zakresie niniejszego elementu kontroli zarządczej.

- W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego:

Przedstawiono problem niewystarczających zasobów kadrowych oraz trudności z pozyskiwaniem wykwalifikowanych pracowników. Urząd Lotnictwa Cywilnego zaznaczył, że utrzymujący się niedobór zasobów kadrowych przy jednoczesnym dynamicznym rozwoju sektora lotnictwa cywilnego, może przełożyć się na problemy związane z realizacją potrzeb sektora i oczekiwań stawianych Urzędowi Lotnictwa Cywilnego, jako instytucji kształtującej ramy bezpieczeństwa w działaniu lotnictwa cywilnego.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej:

Ograniczony stopień funkcjonowania kontroli zarządczej w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, wskazanie istotnych słabości w obszarze ewidencji majątku.

- W Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad:

1) Polityka kadrowa

W 2025 roku w GDDKiA utrzymywały się istotne wyzwania w obszarze polityki kadrowej, związane zarówno z trudnościami w pozyskiwaniu pracowników, jak i z zauważalną fluktuacją kadr. W analizowanym okresie przeprowadzono nabory na stanowiska pracy, z czego 335 naborów zakończyło się obsadzeniem stanowiska, natomiast 152 postępowania rekrutacyjne zakończyły się brakiem wyboru kandydata. Jednocześnie 34 osoby zrezygnowały z podjęcia zatrudnienia już po zakończeniu procedury naboru, co wskazuje na utrzymujące się trudności w finalizacji procesu rekrutacyjnego. Najczęściej wskazywaną przyczyną rezygnacji kandydatów było niewystarczające wynagrodzenie oferowane na etapie zatrudnienia.

Największe problemy rekrutacyjne dotyczą stanowisk wymagających specjalistycznych kwalifikacji, w szczególności:

- inżynierów o specjalizacji mostowej,
- specjalistów posiadających uprawnienia budowlane,
- pracowników do Wydziałów Technologii - Laboratoriów Drogowych.

Brak kandydatów o odpowiednim profilu zawodowym prowadzi do konieczności wielokrotnego powtarzania naborów, a w niektórych przypadkach wymusza stopniowe obniżanie wymagań w ogłoszeniach rekrutacyjnych, co z kolei skutkuje zatrudnianiem osób bez oczekiwanego wykształcenia lub doświadczenia. Sytuacja ta, stanowi istotne ryzyko dla zapewnienia odpowiedniego poziomu kompetencji i jakości realizowanych zadań.

Dodatkowym wyzwaniem jest fluktuacja doświadczonych pracowników, w tym osób posiadających wysokie kwalifikacje i specjalistyczną wiedzę z obszarów kluczowych dla działalności GDDKiA.

Powyższe zjawiska wskazują na konieczność dalszego doskonalenia polityki kadrowej, w tym w szczególności w obszarze systemu wynagradzania, działań prorozwojowych oraz utrzymania kluczowych kompetencji w organizacji.

2) Waloryzacja kontraktów

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

3) Niska jakość świadczenia usług zarządzania i nadzoru

W dalszym ciągu odnotowuje się niską jakość usług świadczonych na rzecz GDDKiA w zakresie sprawowania usług zarządzania i nadzoru przez Konsultantów nad realizowanymi inwestycjami oraz stosunkowo niskie wyceny ofert Konsultantów w tym zakresie.

4) Wzorcowy Opis Przedmiotu Zamówienia na prace przygotowawcze

Zidentyfikowano niejednolite podejście w Oddziałach GDDKiA w zakresie przygotowywania Opisu Przedmiotu Zamówienia. Z uwagi na rozproszoną strukturę organizacyjną (16 Oddziałów) za konieczne i uzasadnione uznano wypracowanie i wprowadzenie wzorcowego dokumentu OPZ.

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

Od kilku już lat GDDKiA identyfikuje 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 realizacji inwestycji. Obserwowane są opóźnienia organów administracji na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie uzyskiwania zgód wodnoprawnych, decyzji środowiskowych, oraz decyzji ZRID.

6) Zarządzanie i utrzymanie siecią dróg

W 2025 roku nie zaktualizowano wzorcowych dokumentów dla umów zagregowanych dotyczących całorocznego (bieżącego i zimowego) utrzymania dróg krajowych. W dniu 25 kwietnia 2025 roku, po zakończeniu prac nad uwagami PGRP do projektu istotnych postanowień umowy, rozpoczęto prace nad aktualizacją dokumentacji wzorcowej dla umów zagregowanych. Ponadto, w związku z ugruntowaniem się linii orzeczniczej, zgodnie z którą w sytuacji wydzierżawienia lub wynajęcia rzeczy będącej w trwałym zarządzie, podatnikiem podatku od nieruchomości jest dzierżawca (najemca) jako posiadacz zależny nieruchomości, zaistniała konieczność modyfikacji dotychczasowych zapisów w zakresie podatnika podatku od nieruchomości. 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.

W 2025 roku nie zaktualizowano Zarządzenia nr 38 Generalnego Dyrektora z dnia 29 września 2020 r. w sprawie kontroli stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Konieczność aktualizacji zarządzenia wynika ze zmian wprowadzonych ustawą z dnia 5 sierpnia 2022 r. o zmianie ustawy o drogach publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2022 r. poz. 1783) wskazujące m.in. obowiązek przeprowadzenia oceny ryzyka na drogach co 5 lat (nie jak uprzednio co 3 lata) oraz zmieniające zasady przeprowadzania na ich podstawie ukierunkowanych kontroli bezpieczeństwa ruchu drogowego.

7) Działania remontowe

Wobec ograniczonych oraz podobnie jak w latach wcześniejszych, znacznie niższych niż faktyczne zapotrzebowanie środków finansowych przyznanych na bieżące działania utrzymaniowe na istniejącej sieci drogowej (BUSD) na 2025 r., zaistniała konieczność ograniczenia remontów nawierzchni oraz rezygnacji z bieżących napraw nawierzchni realizowanych w ramach bieżących czynności utrzymaniowych. Ostatecznie GDDKiA mogła przeznaczyć na remonty dróg środki finansowe w wysokości zaledwie 10%, 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 2026 rok, możliwy jest dalszy spadek odsetka dróg krajowych, których stan techniczny określa się jako dobry.

8) Repozytorium danych o sieci drogowej

Rok 2025 ponownie potwierdził niekompletność danych w Banku Danych Drogowych (BDD). Powyższe wynika m.in. z:

- braku osób dedykowanych jedynie celom ewidencji drogowej,
- braku wydziałów ewidencji dróg, których zadaniem byłby monitoring jakości i kompletności danych,
- braku zapisów nakładających na wykonawców robót obowiązek przygotowania danych ewidencyjnych,
- korzystania z przestarzałego oprogramowania, niezgodnego z obecnymi standardami, nieopartego na centralnej bazie danych, bez możliwości wizualizacji danych, bez walidacji danych.

W celu poprawy jakości i kompletności danych ewidencyjnych, konieczne jest zakończenie prac na projektem Krajowego Systemu Zarządzania Ruchem Drogowym (KSZRD). W 2025 r. kontynuowano prace nad Systemem Centralnym, stanowiącym zasadniczy element całego projektu KSZRD 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. Została podpisana umowa z nowym Wykonawcą. Prace związane z budową systemu Centralnego będą kontynuowane w 2026 r. Wykonawca w ramach swoich działań informował o występujących błędach w danych ewidencyjnych.

Uwagi były przekazywane do Oddziałów w celu eliminacji błędów.

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. Należy również wykorzystać niespełna dwuletni okres budowy systemu na gromadzenie i uporządkowanie niektórych danych przestrzennych siłami GDDKiA.

9) Dzierżawa i budowa Miejsc Obsługi Podróżnych

W 2025 r. w obszarze dzierżawy Miejsc Obsługi Podróżnych (MOP) zidentyfikowano obszar wymagający dalszego doskonalenia, polegający na utrzymującym się ograniczonym zainteresowaniu częścią lokalizacji przeznaczonych pod tzw. dużą dzierżawę (stacje paliw konwencjonalnych), co skutkuje brakiem pełnego zagospodarowania wszystkich MOP w tej formule.

Celem na 2025 r. było zwiększenie skuteczności wydzierżawiania MOP poprzez dostosowanie modelu prowadzenia postępowań do aktualnych uwarunkowań rynkowych. Cel ten został osiągnięty częściowo.

W odpowiedzi na zidentyfikowane ryzyko w 2025 r. wprowadzono kolejne modyfikacje w dokumentacji przetargowej na dzierżawę MOP tj.: podział postępowań na dwa odrębne zakresy: „dużą dzierżawę” (stacja paliw konwencjonalnych) oraz „małą dzierżawę” na wyodrębnionym terenie pod stacje ładowania pojazdów elektrycznych. Zastosowane rozwiązanie przyniosło wyraźną poprawę efektywności w zakresie infrastruktury ładowania, jednak nie doprowadziło do pełnego zagospodarowania wszystkich lokalizacji MOP w formule stacji paliw.

Sytuacja ta wskazuje na potrzebę dalszego dostosowywania warunków dzierżawy do zróżnicowanych uwarunkowań rynkowych oraz dalszego zwiększenia skuteczności zagospodarowania wszystkich lokalizacji MOP.

10) Planowanie, przygotowanie i realizacja inwestycji na sieci dróg

- Obecnie funkcjonujące wzory harmonogramów przygotowania i realizacji inwestycji dla zadań podstawowych z uwagi na zawartą w nich liczbę i rodzaj działań są nieadekwatne do zakresu zadań. Oddziały przygotowując harmonogramy wypełniają tylko część pozycji lub dodają wiersze wg uznania, tym samym dokument staje się mniej przejrzysty, co z kolei wydłuża proces weryfikacji PI/Aneksów do PI.

- Na przestrzeni lat standardy sporządzania Programów Inwestycji i Aneksów do Programów Inwestycji ulegały modyfikacji. Na potrzeby zadań brd ujętych w Programie Bezpiecznej Infrastruktury Drogowej 2021 - 2024 utworzono dedykowany wzór Programu Inwestycji, który zastąpił dotychczasową, skróconą wersję dokumentu. Zmodyfikowano również formularz harmonogramu rzeczowo - finansowego oraz harmonogramu przygotowania i realizacji inwestycji.

- Prognozowany szacunkowy łączny koszt inwestycji zadań finansowanych w ramach Programu Wzmocnienia Krajowej Sieci Drogowej do 2030 r. przekracza limity finansowe przewidziane na inwestycje w poszczególnych latach. Wymagana jest hierarchizacja zadań, celem kierowania inwestycji w pierwszej kolejności najważniejszych w oparciu o ustalone kryteria.

- W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:

- ✓ W roku objętym oświadczeniem stwierdzono ograniczenia w funkcjonowaniu kontroli zarządczej w obszarze środowiska wewnętrznego oraz mechanizmów kontroli.
- ✓ W zakresie zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi zidentyfikowano, brak oddania w użytkowanie obwodów rybackich, które dotychczas nie zostały oddane w użytkowanie, zgodnie z wystąpieniem pokontrolnym Najwyższej Izby Kontroli P/25/071 – „Gospodarka rybacka na publicznych śródlądowych wodach płynących”.
- ✓ Niezapewnienie przestrzegania Procedury rybackiego korzystania z wód w obwodach rybackich wprowadzonej zarządzeniem Prezesa Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie z dnia 15 stycznia 2025 r.
- ✓ Stwierdzono ograniczenia wynikające ze złożoności regulacji prawnych dotyczących naliczania opłat za usługi wodne, w tym w przypadkach korzystania z usług wodnych bez wymaganego pozwolenia wodnoprawnego lub pozwolenia zintegrowanego, co wymaga podejmowania dodatkowych ustaleń w toku kontroli gospodarowania wodami.
- ✓ Stwierdzono ograniczenia w realizacji zadań wynikające ze złożonego charakteru postępowań związanych z wymierzaniem administracyjnych kar pieniężnych.
- ✓ Konieczne jest kontynuowanie procesu analizy oraz wprowadzania zmian w regulacjach wewnętrznych pozostających we właściwości Departamentu Finansowo - Księgowego.
- ✓ Brak wdrożonej procedury planowania, miernikowania oraz oceny kampanii społecznych.
- ✓ Obowiązująca procedura dotycząca kontroli zarządczej wymaga dostosowania do praktyki funkcjonowania organizacji.
- ✓ Nie zakończono aktualizacji procedur audytu wewnętrznego.
- ✓ Utrzymująca się bardzo duża liczba zadań inwestycyjnych, w tym projektów finansowanych ze środków UE oraz zadań realizowanych w trybie pilnym, powoduje zwiększone obciążenie organizacyjne i wpływa na skuteczność oraz efektywność działania.
- ✓ Występują problemy kadrowe wynikające z niewystarczającej liczby etatów oraz fluktuacji kadr, dotyczące zarówno Departamentu KP, jak i komórek organizacyjnych realizujących zadania właściwe dla pionu w RZGW, ZZ oraz innych jednostkach w strukturze, a także komórek wsparcia (w szczególności zamówienia publiczne i controlling), co wpływa na efektywność działania.
- ✓ W przypadku części pracowników stwierdzono niewystarczający poziom kompetencji w zakresie realizowanych zadań, co wpływa na skuteczność i terminowość realizacji powierzonych obowiązków.
- ✓ Pomimo uruchomionych naborów na wolne stanowiska nie wszystkie zostały rozstrzygnięte z uwagi na brak kandydatów posiadających wymagane kompetencje.
- ✓ Nie zrealizowano w pełni rocznego planu audytu wewnętrznego oraz rocznego planu kontroli, co wynikało z niedoborów kadrowych, fluktuacji kadr oraz konieczności realizacji pilnie zleczanych kontroli doraźnych.
- ✓ Niewystarczający poziom cyfryzacji w zakresie obiegu dokumentów finansowo-księgowych.
- ✓ Brak rozwiązań techniczno-organizacyjnych zapewniających zautomatyzowanie procesu rozliczania dotacji.
- ✓ Zidentyfikowano potrzebę aktualizacji Kodeksu etyki i Polityki antykorupcyjnej.
- ✓ Pomimo wdrożenia narzędzia HADRONE, wydania poleceń Prezesa PGW WP oraz wzmocnienia zasad obiegu dokumentów nadal występuje potrzeba dalszej standaryzacji przekazywania danych przez jednostki terenowe.
- ✓ Stwierdzono problemy w zakresie terminowości i jakości przekazywania danych przez jednostki organizacyjne Wód Polskich oraz ograniczenia w możliwości ich pełnej weryfikacji, a także ograniczenia w efektywności przekazywania wytycznych, w szczególności w zakresie formy i częstotliwości przekazywania informacji.
- ✓ Ograniczenia we wprowadzaniu danych do systemu ISOK oraz w korzystaniu z niego, system nie stanowi w pełni funkcjonalnego narzędzia wspierającego proces wydawania i przeglądów pozwoleń wodnoprawnych, w tym generowania raportów oraz sprawnego wprowadzania danych.
- ✓ Brak skutecznego i funkcjonalnego narzędzia informatycznego wspierającego obszar zgód wodnoprawnych, w tym proces przeglądów pozwoleń wodnoprawnych (monitoring, ustalanie celów, bilansowanie).
- ✓ Rejestrowanie i analiza terminowości rozpatrywania skarg, wniosków i petycji oraz monitorowanie odpowiedzi na zapytania organów kontrolnych i realizacji wniosków pokontrolnych odbywa się przy wykorzystaniu zestawień ewidencyjnych. Przyjęte rozwiązanie ma charakter czasochłonny, a przekazywanie danych w cyklu kwartalnym lub doraźnym utrudnia bieżący monitoring tych procesów.

- Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni

W zakresie Systemu Zarządzania Jakością należy: Usprawnić dokumentowanie planowanych działań zwiększających szanse i redukujących poziom zagrożeń w ramach dokumentu „Analiza SWOT – szacowanie ryzyka i szansy”; Należy wprowadzać zmiany w dokumentacji poaudytowej w zakresie klasyfikacji stwierdzonych ustaleń (sposprzeżenia, niezgodności, potencjały do doskonalenia); Należy wprowadzić zmiany w formularzu „Zgłoszenie wolnego miejsca pracy”; Należy zmienić zapisy dotyczące częstotliwości okresowej oceny dostawców usług.

Rekomendacje Audytora Wewnętrznego UMG w zakresie osłabień kontroli zarządczej: Wzmocnienie monitoringu wydatkowania przydzielonego budżetu przez dysponentów wewnętrznych UMG w ciągu roku w oparciu o plan rzeczowo - finansowy i plan zamówień publicznych; Dalsze usprawnienia Systemu Kontroli Zarządczej w UMG.

Kontrole zewnętrzne prowadzone w Uniwersytecie Morskim w Gdyni: Kontrola Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w zakresie prawidłowości i rzetelności obliczania składek na ubezpieczenia społeczne oraz innych składek, do których pobierania uprawniony jest Zakład oraz zgłaszania do ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego; Kontrola nie stwierdziła nieprawidłowości, wszystkie wytyczne ZUS zostały wykonane; Kontrola projektu pn. „Zdolni z pomorza – UMG” prowadzona przez Pomorski Urząd Marszałkowski. Kontrola nie stwierdziła nieprawidłowości w zakresie realizacji projektu.

- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy

Ogólna liczba przeprowadzonych inspekcji statków została wykonana nieco poniżej planu 92,43%, przy czym zanotowano większą od zakładanej liczbę nałożonych sankcji (116,92%). Planowana ilość km do przepłynięcia na rok 2025 wynosiła 2.559,3 km, przepłynięto 1.768,85 km tj. 69,11% planu. Główne czynniki, które wpłynęły na negatywne odchylenie to: niski stan wody w rzekach, który w praktyce uniemożliwia żeglugę na większości odcinków będących pod nadzorem Urzędu w Bydgoszczy oraz Delegatur w Gdańsku, Giżycku i w Warszawie. Na odchylenie negatywnie wpływa susza hydrologiczna, która ma wpływ na niskie stany wód na rzekach Wisła, Warta, Bug, Pisa, Narew, Noteć. Szczególnie niski stan wody na Wiśle, Bugu, Pisie oraz Warcie skutkował utrudnieniami w znaczny sposób wpływającymi na bezpieczeństwo żeglugi na śródlądowych drogach wodnych.

- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie:

Przyczyną złożenia zastrzeżeń są m.in. wystąpienie 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 wzmoczonego 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:

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej związane są m.in. problemami kadrowymi, które wpływają na funkcjonowanie jednostki oraz W przeprowadzanych kontrolach lub ankietach wewnętrznych zauważalne są drobne 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

- Kontynuacja postępowań rekrutacyjnych celem uzupełnienia kadr i pozyskania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach;
- Przeprowadzenie dalszych zmian organizacyjnych;
- Kontynuowanie monitorowania postępów w deklarowanych przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego działaniach związanych z usuwaniem stwierdzonych podczas audytów niezgodności.

- 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 wolnych etatów w procesie rekrutacji oraz zatrudnienie stażystów i praktykantów.
 - ✓ 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.
 - ✓ Podniesienie świadomości pracowników w zakresie ich udziału w procesie kontroli zarządczej.
- Wszystkie działania zostały zaplanowane na rok 2026.

- W Departamencie Edukacji Morskiej

Realizacja zaleceń wskazanych w karcie niezgodności po audycie wewnętrznym CMKE. Po audycie KAS Ministerstwo Infrastruktury zobowiązało pracowników odpowiedzialnych za nadzór nad realizacją zawartych umów do naliczania i pobierania należnych kar umownych, wynikających z zawartych umów. W ramach bieżącej działalności DEM: 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

- ✓ niezwłoczne i systematyczne obsadzanie wakujących stanowisk, ogłaszanie naborów na długotrwałe zastępstwa,
- ✓ występowanie o nowe etaty i środki, do realizacji kluczowych zadań dla obszaru nadzoru lotniczego, w tym nowych, wynikających z przepisów UE i prawa krajowego;
- ✓ w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń (np. nowe nieplanowane zadania, absencje chorobowe, rotacja kadr) dalsza redystrybucja zadań i ich priorytetyzacja oraz zapewnienie wsparcia między komórkami (np. powierzenie zadania pracownikom spoza komórki dotkniętej problemem);
- ✓ nawiązywanie kontaktów ze szkołami średnimi i uczelniami w celu pozyskania praktykantów i stażystów;
- ✓ dalsze zapewnianie dostępu do wysokospecjalistycznych szkoleń pracownikom, z uwzględnieniem priorytetów w rozwoju zawodowym pracowników oraz luk kompetencyjnych;
- ✓ rozszerzenie działań employer brandingowych w celu przyciągnięcia kandydatów do pracy oraz utrzymania obecnie posiadanego kapitału ludzkiego.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej

W celu poprawy zdiagnozowanych słabości kontroli zarządczej, podjęcie działania polegające na zwiększeniu nadzoru w obszarze ewidencji majątku PAŻP m.in. poprzez zmianę struktury organizacyjnej, zapewnienia jednoźródłowej bazy danych dotyczącej majątku oraz doskonalenie dokumentacji.

- 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 nadal będą rozwijane narzędzia z zakresu controllingu personalnego, umożliwiające prowadzenie analiz stanu zatrudnienia oraz ocenę rzeczywistych potrzeb kadrowych poszczególnych komórek organizacyjnych i Oddziałów GDDKiA, jak np. modele szacowania zatrudnienia w dwóch kluczowych pionach GDDKiA, czyli w pionie utrzymania i inwestycji.

Dodatkowo, w zakresie wydatkowania funduszu wynagrodzeń, planowane jest wdrożenie narzędzia, które pozwoli monitorować wykorzystanie generowanych oszczędności.

Wprowadzone zostaną również narzędzia dotyczące monitoringu w obszarze funduszu szkoleniowego. 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.

W 2026 roku planowane jest wdrożenie lub kontynuacja następujących działań:

- aktywne promowanie GDDKiA na rynku pracy i budowanie wizerunku pracodawcy dającego stabilne zatrudnienie, poprzez udział w targach pracy, media społecznościowe (LinkedIn, Facebook, YouTube), współpraca z urzędami pracy, biurami karier, organizacjami pozarządowymi,
- kontynuacja i wdrożenie programów i benefitów wpływających na atrakcyjność GDDKiA: - kontynuacja programu mentoringowego, - wdrożenie Programu onboardingowego w całej organizacji, - wdrożenie Programu Trenerów Wewnętrznych w GDDKiA, - kontynuacja bezpłatnego wsparcia psychologicznego oraz coachingowego w ramach Programu EAP24,
- zarządzanie kwalifikacjami poprzez specjalistyczne kursy branżowe np. szkolenia drogowych inspektorów mostowych, kursy na uprawnienia Audytora bezpieczeństwa ruchu drogowego, specjalistyczne studia podyplomowe dla pracowników GDDKiA: „Ochrona przed hałasem i drganiami pochodzącymi ze środków transportu”,
- aktywne śledzenie trendów na rynku pracy, analiza badań dotyczących zagadnień związanych z pracą, oczekiwaniami i motywacjami kandydatów do pracy,
- współpraca z uczelniami wyższymi w zakresie tworzenia specjalistycznych studiów podyplomowych.

Ponadto w 2026 roku zostanie opracowany Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w GDDKiA na lata 2027-2030, który będzie dokumentem strategicznym wytyczającym kierunki działania w obszarze polityki kadrowej na kolejne 4 lata.

2) Waloryzacja kontraktów

W 2025 roku w GDDKiA prowadzono ciągły monitoring poziomu wykorzystania limitów waloryzacji, jak i osiągnięcia maksymalnych wartości tj. +/-15% ZKK netto. Wg stanu na koniec stycznia 2026 r. na 56 kontraktach osiągnięto już maksymalny, ww. limit. Kolejne zadania zbliżają się do osiągnięcia tego limitu, a prognozy i analizy własne GDDKiA wskazują, że z 95 zadań z ww. limitem waloryzacji prawdopodobne jest osiągnięcie obecnego limitu na 77 zadaniach.

W dalszym ciągu do GDDKiA wpływają wnioski wykonawców dotyczące bądź to podniesienia obecnego limitu tj. +/-15% ZKK netto do +/-20-21% ZKK netto (dotyczy to kontraktów, dla których termin składania ofert przypadł 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). W związku z powyższym w 2026 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. Ewentualne podjęcie uchwał zmieniających limity finansowe pozwoliło by GDDKiA na zawarcie kolejnych aneksów waloryzacyjnych oraz znacząco ograniczyło potencjalne ryzyko postępowań sądowych w zakresie waloryzacji kontraktów i zasadniczo pozwoliło zamknąć ten aspekt w relacjach z Wykonawcami dla zdecydowanej większości przypadków. Nie można jednak wykluczyć, że i w przypadku zawarcia kolejnych aneksów waloryzacyjnych mogą pojawić się powozy, w przypadku zadań, gdzie przekroczenie limitu waloryzacji byłoby powyżej +/- 20% ZKK netto.

W ramach powołanego Forum Inwestycyjnego GDDKiA planowane są prace/dyskusje dotyczące szeroko rozumianego mechanizmu waloryzacji.

3) Niska jakość świadczenia usług zarządzania i nadzoru

W związku z obserwowaną od dłuższego już czasu niską jakością świadczonych na rzecz GDDKiA usług Zarządzania i nadzoru oraz stosunkowo niską wyceną ofert w tym zakresie, 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.

Rozpoczęto rozmowy z przedstawicielami branży reprezentującymi inżynierów i projektantów (Związek Ogólnopolski Projektantów i Inżynierów (ZOPI)) w zakresie zagadnień geodezyjnych i roli geodety w usłudze zarządzania i nadzoru.

W ramach podejmowanych przez GDDKiA działań planowane jest także wprowadzenie aktualizacji wzorca umowy na zarządzanie i nadzór jak również zmiany we wzorcowych warunkach udziału w postępowaniu i kryteriach oceny ofert w przetargach na zarządzanie i nadzór. Ideą zmian w warunkach i kryteriach jest położenie większego nacisku na doświadczenie, a tym samym jakość kluczowego personelu Konsultanta świadczącego usługę nadzoru.

Jednocześnie Zarządzeniem nr 21 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16.10.2025 r. powołane zostało Forum Inwestycyjne Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad celem, między innymi ciągłego doskonalenia procesu realizacji inwestycji poprzez systematyczną współpracę i wymianę wiedzy z przedstawicielami podmiotów zajmujących się projektowaniem, wykonawstwem, nadzorem oraz utrzymaniem infrastruktury drogowej. Jedną z grup, która się ukonstytuowała i rozpoczęła już prace jest grupa "Nadzór".

4) Wzorcowy Opis Przedmiotu Zamówienia 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, ujednoczenie zapisów poprzez stworzenie wzorcowego dokumentu stosowanego przez wszystkie Oddziały GDDKiA oraz wprowadzenie kluczowych zmian i regulacji wynikających z potrzeb rynkowych. Z uwagi na wprowadzenie przez GDDKiA do stosowania 09.04.2025 r. wzorcowej umowy na projektowanie niezbędne jest przygotowanie pozostałych wzorcowych dokumentów na prace projektowe, w tym w pierwszej kolejności wzorcowego Opisu Przedmiotu Zamówienia celem zachowania jednolitości wymagań i stworzenia kompletu materiałów wzorcowych. Jednocześnie Zarządzeniem nr 21 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16.10.2025 r. powołane zostało Forum Inwestycyjne Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad celem, między innymi ciągłego doskonalenia procesu przygotowania oraz realizacji inwestycji i wymianę wiedzy z przedstawicielami podmiotów zajmujących się projektowaniem, wykonawstwem, nadzorem oraz utrzymaniem infrastruktury drogowej. Jedną z grup, która się ukonstytuowała i rozpoczęła już prace jest grupa "Projektowanie".

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

W opinii GDDKiA wymagane jest dalsze 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. Nadal podejmowane będą 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.

Z uwagi na ww. trudności GDDKiA będzie rozważać (po analizach czasu uzyskiwania decyzji ZRID w danym województwie) ewentualne wydłużanie terminu jaki wykonawca powinien przewidzieć w Harmonogramie na uzyskanie decyzji ZRID, celem ograniczenia roszczeń Wykonawców.

6) Zarządzanie i utrzymanie siecią dróg

W 2026 roku planowane jest wprowadzenie zmian do dokumentacji dla umów zagregowanych dotyczących całorocznego (bieżącego i zimowego) utrzymania dróg krajowych wynikających z Wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego w sprawie ze skargi Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad na decyzję Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 23 czerwca 2022 r. (nr 0110-KSI2 -1.441.19.2022.2.KF) w przedmiocie odmowy wydania wiążącej informacji stawkowej na potrzeby opodatkowania podatkiem od towarów i usług.

Dodatkowo, zostaną wprowadzone zmiany mające na celu ograniczenie stosowania przez Wykonawców tzw. inżynierii finansowej, w postępowaniach przetargowych dotyczących całorocznego utrzymania dróg krajowych.

Ostatecznie w 2026 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 2026 r., względem faktycznego zapotrzebowania, GDDKiA będzie mogła przeznaczyć na bieżące utrzymanie sieci drogowej (BUSD) środki finansowe na poziomie ok. 66% (2,62 mld. zł) oraz załedwie ok. 9% (0,2 mld. zł) na remonty dróg. Biorąc pod uwagę powyższe, a także wzrost materiałów budowlanych oraz robocizny niezbędne jest ciągłe podejmowane działań mających na celu pozyskanie dodatkowych środków finansowych. W bieżącym roku istnieje również możliwość wydatkowania środków z KFD na remonty sieci drogowej w związku z zapisami ustawy o budżecie. W związku z powyższym, w przypadku potwierdzenia tego faktu przez Ministerstwo Infrastruktury GDDKiA będzie mogła rozdysonować dodatkowo około 0,4 mld zł. w 2026 r. na zadania remontowe na drogach klasy A i S.

Należy przy tym podkreślić, że szacunkowe koszty zidentyfikowanych potrzeb remontowych w zakresie samych dróg klasy A i S na lata 2026 - 2027 szacuje się na poziomie 1,9 mld. zł. Jednocześnie, opierając się o opracowany w 2025 r. Plan remontów na lata 2026 - 2028 oraz znając wcześniej limity finansowe na wskazane lata, GDDKiA będzie mogła bardziej efektywnie planować realizację zadań remontowych, począwszy od wykonania niezbędnych badań, dokumentacji, ogłoszenia postępowań przetargowych oraz samego wykonania prac. Wszystkie te czynności będą mogły zostać wykonane we wcześniejszej fazie roku budżetowego, dzięki czemu ograniczone zostanie do minimum ryzyko przesuwania zakończenia prac na lata kolejne.

8) Repozytorium danych o sieci drogowej

W 2026 roku Wykonawca systemu KSZR planuje wykonać pierwszą migrację testową danych z BDD. Dane zostaną wówczas zwizualizowane na mapie, co pozwoli zidentyfikować ewentualne braki. Dodatkowo aby mieć potwierdzenie wprowadzenia wszystkich inwestycji drogowych do BDD, wprowadzono mechanizm potwierdzania czy zadanie zostało wprowadzone do BDD w pełnym zakresie, aby zapewnić wprowadzanie danych do BDD na bieżąco. W 2026 roku Oddziały GDDKiA prześlą do Centrali GDDKiA listy tych inwestycji drogowych, z informacją przy każdej z nich, o wprowadzeniu zadania do BDD. Niniejsze potwierdzi zakończenie ewidencji zadań zrealizowanych w 2025 r.

9) Dzierżawa i budowa Miejsc Obsługi Podróżnych

W 2025 r. w zakresie dzierżawy MOP podjęto działania usprawniające, polegające na rozdzieleniu postępowań przetargowych na dwa odrębne zakresy:

- „dużą dzierżawę” obejmującą stacje paliw konwencjonalnych,
- „małą dzierżawę” na wydzielonym terenie przeznaczonym pod ogólnodostępne stacje ładowania pojazdów elektrycznych.

W wyniku przeprowadzonych postępowań wyłoniono 8 dzierżawców w ramach tzw. dużej dzierżawy. Ponadto, na wydzielonej części MOP przeznaczonej pod stacje ładowania, wyłoniono dzierżawców dla 14 MOP o docelowej funkcji komercyjnej. Dodatkowo ogłoszono postępowania przetargowe i zawarto umowy dzierżawy dla 15 MOP o funkcji podstawowej przeznaczonych pod ogólnodostępne stacje ładowania. Na 2026 r. planuje się dalsze działania doskonalące, obejmujące analizę MOP pozostających bez dzierżawcy (w tym ocenę zasadności ich lokalizacji i gęstości rozmieszczenia), a także dopuszczenie, aby oferenci samodzielnie proponowali wysokość procentowej stawki czynszu od przychodu, która stanowić będzie jedno z kryteriów oceny ofert.

Celem wprowadzenia powyższej zmiany jest zwiększenie atrakcyjności postępowań przetargowych oraz stworzenie warunków sprzyjających wyłonieniu dzierżawców dla obecnie niewydzierżawionych MOP. Sytuacja ta wskazuje na potrzebę dalszego dostosowywania warunków dzierżawy do zróżnicowanych uwarunkowań rynkowych oraz dalszego zwiększenia skuteczności zagospodarowania wszystkich lokalizacji MOP.

10) Planowanie, przygotowanie i realizacja inwestycji na sieci dróg

a) W celu usprawnienia procesu uzgadniania Programów Inwestycji (PI) oraz Aneksów do PI dla zadań podstawowych zostaną wprowadzone uproszczone wzory harmonogramów przygotowania i realizacji inwestycji zawierające tylko pozycje niezbędne do monitoringu planowania i realizacji zadań zarówno w systemie tradycyjnym jak i P&B.

b) Procedura przygotowania i uzgadniania Programów Inwestycji oraz Aneksów do Programów Inwestycji wprowadzona została dnia 25.01.2019 r. W 2026 roku planuje się zaktualizowanie powyższej procedury.

c) Celem dokonania hierarchizacji zakłada się sporządzenie algorytmu, co umożliwi uszeregowanie inwestycji od tych, gdzie zabieg jest najpilniejszy. Wyselekcjonowane zadania pod względem merytorycznym, jak i w odniesieniu do finansów stworzą listę zadań inwestycyjnych przewidzianych do ogłoszenia postępowania przetargowego w roku 2026 z perspektywą na rok 2027.

- W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:
 - ✓ Wprowadzenie nowej Procedury Gospodarowania mieniem Skarbu Państwa, w tym rozpoczęcie kwartalnego monitorowania liczby wniosków o zawarcie umów wpływających do RZGW oraz kontynuację kwartalnego monitorowania liczby spraw dotyczących umów zaopiniowanych przez Zarządy Zlewni.
 - ✓ Analiza i weryfikacja obowiązujących procedur w zakresie gospodarowania mieniem Skarbu Państwa.
 - ✓ Aktualizacja przepisów wewnętrznych w związku z wprowadzeniem KSeF oraz aktualizacja przepisów dotyczących inwentaryzacji.
 - ✓ Zakończenie prac nad aktualizacją procedury kontroli zarządczej oraz jej wdrożenie (planowany termin przyjęcia – II kwartał 2026 r.).
 - ✓ Aktualizacja procedur audytu wewnętrznego po zakończeniu przez Ministerstwo Finansów prac nad zmianami przepisów prawa w zakresie kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego.
 - ✓ Kontynuowanie prac nad aktualizacją Kodeksu etyki, w tym analiza i weryfikacja projektu zarządzenia w sprawie jego wprowadzenia.
 - ✓ Sukcesywne oddawanie w użytkowanie, w drodze konkursów ofert, obwodów rybackich, które dotychczas nie zostały oddane w użytkowanie.
 - ✓ Organizowanie cyklicznych spotkań z pracownikami Wydziałów RUH w RZGW dotyczących realizacji zadań w zakresie gospodarki rybackiej.
 - ✓ Organizowanie szkoleń dla pracowników z zakresu opłat za usługi wodne, administracyjnych kar pieniężnych, zgód wodnoprawnych oraz kontroli gospodarowania wodami, a także spotkań z pracownikami jednostek terenowych poświęconych realizacji zadań w tych obszarach.
 - ✓ Kontynuowanie działań na rzecz reformy systemu opłat za usługi wodne.
 - ✓ Kontynuacja cyklicznych przeglądów realizacji inwestycji finansowanych ze środków budżetu państwa i FEnIKS.
 - ✓ Nabór pracowników posiadających odpowiednie doświadczenie zawodowe, w tym legitymujących się uprawnieniami do wykonywania zawodu audytora wewnętrznego zgodnie z art. 286 ustawy o finansach publicznych.
 - ✓ Podnoszenie kompetencji pracowników poprzez mentoring nowozatrudnionych pracowników oraz szkolenia realizowane w trybie ciągłym.
 - ✓ Wzmocnienie zastępowalności w kluczowych obszarach poprzez rozwój kompetencji i szkolenia specjalistyczne.
 - ✓ Rozwijanie funkcjonalności systemu EDEN w zakresie sprawozdawczości RB-N i RB-Z.
 - ✓ Utworzenie bazy potwierdzeń sald otrzymanych od kontrahentów.
 - ✓ Wprowadzenie kolejnych automatyzacji wymiany danych księgowych w celu zmniejszenia pracochłonności ich wprowadzania oraz ograniczenia ryzyka popełnienia błędów.
 - ✓ Zwiększenie przepływu informacji pomiędzy różnymi aplikacjami w celu poprawy wymiany danych niezbędnych do księgowania.
 - ✓ Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania.
 - ✓ Prowadzenie, we współpracy z rzecznikiem ds. etyki, działań promujących etyczne zachowanie i upowszechnianie zasad etycznych.
 - ✓ Kontynuowanie prac nad aktualizacją Procedury przyjmowania i rozpatrywania skarg, wniosków i petycji oraz Polityki antykorupcyjnej.
 - ✓ Efektywność i skuteczność przepływu informacji.
 - ✓ Dalsza integracja danych projektowych w systemie HADRONE oraz standaryzacja raportowania przez RZGW.
 - ✓ Działania techniczne oraz aktualizacja zarządzenia w celu zapewnienia interoperacyjności procesu zarządzania danymi hydrograficznymi.
 - ✓ Udział w pracach grupy roboczej ds. usprawnienia funkcjonalności systemu ISOK w celu zapewnienia efektywnego i terminowego wprowadzania danych oraz sprawnego korzystania z systemu.
 - ✓ Wdrożenie rozwiązania informatycznego wspierającego proces koordynacji kontroli zewnętrznych oraz realizacji wniosków pokontrolnych wraz z przeprowadzeniem szkoleń z obsługi nowego narzędzia.
 - ✓ Wdrożenie rozwiązania informatycznego wspierającego rejestrowanie i analizę skarg, wniosków i petycji oraz przyjęć interesantów, wraz z przeprowadzeniem szkoleń z obsługi nowego narzędzia.
 - ✓ Organizowanie monitoringu funkcjonalnego poszczególnych RZGW w zakresie kompetencji Wydziału KTM (w 2026 r. planowanych jest 8 monitoringów funkcjonalnych).

- ✓ Usprawnienie przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz wzmocnienie koordynacji realizowanych zadań w celu zwiększenia skuteczności i efektywności działania jednostki.
 - ✓ Cykliczne monitorowanie wydatkowania środków z poszczególnych źródeł finansowania oraz monitorowanie realizacji zadań jednostki.
 - ✓ Dalsze porządkowanie i aktualizowanie procedur wewnętrznych.
 - ✓ Podejmowanie działań wzmacniających świadomość pracowników w zakresie zasad etycznego postępowania poprzez przypominanie obowiązujących regulacji oraz promowanie dobrych praktyk w codziennej pracy.
 - ✓ Kontynuowanie działań związanych z identyfikacją, analizą oraz monitorowaniem ryzyk mogących wpływać na realizację zadań jednostki.
- Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni

Implementacja nowego harmonogramu realizacji Systemu Kontroli Zarządczej po aktualizacji treści 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 oraz w związku ze zmianami w systemie kontroli zarządczej wprowadzonymi dla jednostek nadzorowanych w związku z treścią Zarządzenia nr 23 Ministra Infrastruktury z dnia 16 września 2025 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w Ministerstwie Infrastruktury .

Ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez Audytora Wewnętrznego w ramach zadań zapewniających w obszarach: Audyt bezpieczeństwa informacji w zakresie zarządzania ciągłością działania uczelni; Audyt inwestycji, finansowanej z dotacji celowej Ministra Infrastruktury w aspekcie zamówień publicznych; Audyt terminowości inwestycji realizowanej na statku szkolnym; Audyt prawidłowości funkcjonowania i finansowania usług badawczych. i dodatkowo: Audyt wywiązywania się z zadań nałożonych na UMG w obszarze obronności.

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 Regulamin kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie Morskim w Gdyni.

Zespół Szkół Żeglugi Śródlądowej im. kmdr. Bolesława Romanowskiego w Nakle nad Notecią: działania zmierzające do poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w obszarze realizacji zadań systemowych Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2015.
 - 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.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie

Planuje się: aktualizację i standaryzację procedur wewnętrznych, wzmocnienie nadzoru nad realizacją zadań, podnoszenie kompetencji pracowników, Wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej.
 - W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu

Urząd na bieżąco będzie aktualizował swoje procedury i przepisy, tak aby dostosowywać je do przepisów powszechnie obowiązujących.

Dział III⁷⁾

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 2025 r. zostały wdrożone zmiany w regulaminie organizacyjnym Departamentu Lotnictwa wraz ze zmianą struktury organizacyjnej celem optymalizacji i usprawnienia realizacji działań. Przeprowadzono postępowania rekrutacyjne oraz przyjmowano praktykantów w miarę ich zainteresowania tematami lotniczymi. Dokonano również przeglądu zadań realizowanych przez ministra właściwego do spraw transportu w kontekście zadań i kompetencji Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

- w Departamencie Edukacji Morskiej

Zapewniono funkcjonowanie efektywnego systemu zastępstw oraz sprawnego planowania i organizacji pracy zdalnej.

- 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.

- w Departamencie Gospodarki Wodnej

- ✓ Współpraca z jednostkami podległymi /nadzorowanymi w zakresie monitoringu wykonania mierników.
- ✓ Zatrudniono nowych pracowników, co wpłynęło pozytywnie na jakość i terminowość wykonywanych zadań.
- ✓ Usprawniono komunikację i wymianę informacji pomiędzy wydziałami oraz podmiotami nadzorowanymi.
- ✓ Podniesiono kwalifikacje i kompetencje u kadry zarządczej oraz pracowników poprzez udział w szkoleniach.

W ramach podległych jednostek:

- W Urzędzie Lotnictwa Cywilnego

- Opracowanie i wprowadzenie procedury wewnętrznej w sprawie kontroli zarządczej obejmującej m.in. zasady tworzenia planu działalności Urzędu, monitorowania i sprawozdania z jego wykonania, przeprowadzenia samooceny kontroli zarządczej i tworzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie;
- Zaktualizowanie Procedury wewnętrznej w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego.

- W Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej

Dostosowanie zasobów osobowych do ilości i złożoności zadań związanych z zapewnieniem skutecznego funkcjonowania Systemu Bezpieczeństwa Informacji oraz zaktualizowanie stosownej dokumentacji, w tym procedury postępowania - Zarządzanie Incydentami Bezpieczeństwa Informacji.

- W Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad:

1) Polityka kadrowa

Kierownictwo GDDKiA podejmowało w 2025 roku szereg działań w celu racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami kadrowymi i finansowymi, m.in. poprzez przeprowadzenie etatyzacji w celu identyfikacji braków kadrowych lub przerostu zatrudnienia. Głównym efektem procesu jest optymalizacja struktury zatrudnienia, kontrola kosztów i dostosowanie stanów zatrudnienia w poszczególnych obszarach i strukturach organizacyjnych do realizowanych projektów. Wprowadzono nowe narzędzia w zakresie controllingu w celu realizacji comiesięcznego monitoringu wykonania funduszu wynagrodzeń. Jego celem jest bieżące śledzenie wykorzystania limitu środków na wynagrodzenia, identyfikacja oszczędności finansowych oraz raportowanie danych w sposób umożliwiający analizę na poziomie całej GDDKiA.

Realizacja tych działań przyczyniła się do wypracowania bardziej przejrzystego i spójnego sposobu zarządzania funduszem wynagrodzeń w GDDKiA, w tym racjonalnego planowania i efektywnego wykorzystania środków.

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

- opracowanie Polityki Szkoleń obejmującej zasady dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników GDDKiA oraz wprowadzającej Program Onboardingowy oraz Program Trenerów Wewnętrznych w GDDKiA,
- kształcenie specjalistów deficytowych branż na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych: kolejna edycja studiów podyplomowych Administrowanie Drogowymi Obiektami Inżynierskimi na Politechnice Warszawskiej, szkolenia drogowych inspektorów mostowych, kursy dla Audytorów Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, program rozwoju kompetencji menadżerskich (Akademia Menadżera), udostępnianie pracownikom możliwości udziału w bezpłatnych szkoleniach i webinarach,
- dzielenie się specjalistyczną wiedzą przez pracowników GDDKiA w ramach szkoleń wewnętrznych oraz opracowywanego Programu trenerów wewnętrznych,
- udział w pilotażowym Programie mentoringowym w służbie cywilnej,
- uruchomienie Programu Wsparcia Psychologicznego (Employee Assistance Program - EAP),
- intensyfikacja działań w obszarze employer branding 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,
- rozpoczęcie procesu realizacji cyklicznych badań satysfakcji i zaangażowania pracowników (stworzenie projektu ankiety satysfakcji pracowniczej),
- upowszechnianie wymiany wiedzy poprzez organizację spotkań branżowych.

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. Ponadto rozpoczęte zostały prace na projektem nowej polityki antymobbingowej w GDDKiA. Projekt zarządzenia został skonsultowany z pracownikami GDDKiA, obecnie działa zespół, który kontynuuje prace w tym zakresie.

2) Waloryzacja kontraktów

Podejmowane w 2025 roku działania koncentrowały się przede wszystkim na dalszym, 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 przekroczenia tj. oszacowania przekroczenia limitów waloryzacyjnych, jak również potencjalnych kosztów z tym związanych (zapotrzebowania na środki w przypadku ewentualnego kolejnego zwiększenia limitów finansowych RPBKD i PBO100). 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 (limit ten dotyczy kontraktów z terminem składania ofert przypadającym przed inwazją Rosji na Ukrainę).

GDDKiA wykonała dodatkową, szczegółową analizę sposobu kształtowania się kosztów realizacji wg koszyka "beton" i "bitum" oraz jednocześnie poszczególnych wskaźników cenotwórczych ujętych w koszyku/wzorze waloryzacyjnym, z jednoczesnym skorelowaniem ich z linią tak zwanego trendu wieloletniego. Opracowana analiza w trzecim kwartale 2025 r. została przekazana do wiadomości Ministerstwa Infrastruktury oraz do Prokuratury Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej wraz z wnioskiem o wydanie opinii prawnej PGRP dotyczącej ewentualnego zawarcia kolejnych aneksów waloryzacyjnych. Jednocześnie Zarządzeniem nr 21 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16.10.2025 r. powołane zostało Forum Inwestycyjne Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad celem między innymi ciągłego doskonalenia procesu realizacji inwestycji poprzez systematyczną współpracę i wymianę wiedzy z przedstawicielami podmiotów zajmujących się projektowaniem, wykonawstwem, nadzorem oraz utrzymaniem infrastruktury drogowej. Jednym z zagadnień dyskusji forum będzie kwestia klauzuli waloryzacyjnej stosowanej przez GDDKiA.

3) Niska jakość świadczenia usług zarządzania i nadzoru

Działania GDDKiA w tym zakresie w 2025 roku koncentrowały się na spotkaniach z przedstawicielami organizacji branżowych dotyczących uzgodnienia zmian w warunkach udziału w postępowaniu, kryteriach

wyboru oferty jak również otwarciu rozmów w zakresie roli geodety w usłudze zarządzania i nadzoru. Trwały także prace nad modyfikacją dokumentów wzorcowych na świadczenie usługi nadzoru. Jednocześnie Zarządzeniem nr 21 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16.10.2025 r. powołane zostało Forum Inwestycyjne Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad celem, między innymi ciągłego doskonalenia procesu realizacji inwestycji poprzez systematyczną współpracę i wymianę wiedzy z przedstawicielami podmiotów zajmujących się projektowaniem, wykonawstwem, nadzorem oraz utrzymaniem infrastruktury drogowej. Jedną z grup która się ukonstytuowała i rozpoczęła już prace jest grupa "Nadzór". W ramach grupy roboczej "Nadzór" powoływane będą zespoły zadaniowe dedykowane określonym zagadnieniom.

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 zleczanych opracowań projektowych, ujednoczenie zapisów poprzez stworzenie wzorcowego dokumentu stosowanego przez wszystkie Oddziały GDDKiA oraz wprowadzenie kluczowych zmian i regulacji wynikających z potrzeb rynkowych. 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. Wzorcowy dokument - umowa na projektowanie została wprowadzona do stosowania przez Oddziały pismem z dnia 09.04.2025 r. Niezbędne jest przygotowanie pozostałych wzorcowych dokumentów na prace projektowe, w tym w pierwszej kolejności wzorcowego Opisu Przedmiotu Zamówienia.

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

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, Wód Polskich, Urzędów Wojewódzkich wymaga wzmocnienia. GDDKiA Centrala kontynuowała cykliczne spotkania Generalną Dyrekcją Ochrony Środowiska w celu omówienia bieżących problemów i wypracowania rozwiązań dla konkretnych inwestycji drogowych. Z uwagi na wydłużone terminy wydawania decyzji administracyjnych, w szczególności decyzji ZRID w 2025 r.

GDDKiA dokonywała indywidualnych analiz czasu uzyskiwania decyzji ZRID w poszczególnych województwach. Biorąc pod uwagę te analizy w części postępowań przetargowych uzgodniono Oddziałom GDDKiA dłuższe niż standardowe (7 miesięcy) terminy na uzyskanie decyzji ZRID, celem ograniczenia roszczeń Wykonawców w tym zakresie.

6). Zarządzanie i utrzymanie sieci dróg

Zidentyfikowany problem dotyczący przygotowania i realizacji umów utrzymaniowych nadal występował w 2025 roku. Na podstawie ugruntowanej linii orzeczniczej podatnikiem podatku od nieruchomości jest Wykonawca. W związku z tym, trwały intensywne prace nad wypracowaniem zmian do wzorcowej umowy na całoroczne (letnie i zimowe) utrzymanie dróg krajowych, w których dotychczas podatnikiem podatku od nieruchomości był Zamawiający. W dniu 17 września 2025 roku wypracowano zapisy i wprowadzono je do wzorcowego projektu umowy na całoroczne utrzymanie dróg krajowych. Podatnikiem podatku od nieruchomości zgodnie z ugruntowaną linią orzeczniczą jest Wykonawca.

Dokonano podsumowania modelu postępowania na całoroczne utrzymanie dróg, w którym jedynym kryterium oceny ofert było kryterium cenowe o wadze 100%. Podsumowanie wskazało na korzyści wynikające z zastosowanego modelu prowadzenia postępowań przetargowych. W dniu 6 października 2025 roku polecono Oddziałom GDDKiA dalsze stosowanie jedynego kryterium oceny (cena 100%) ofert we wszystkich postępowaniach na całoroczne utrzymanie dróg krajowych. Ponadto, w 2026 roku planowane jest zaktualizowanie dokumentów wzorcowych dla umów na całoroczne (letnie i zimowe) utrzymanie i przekazanie ich do stosowania.

7). Działania remontowe

W 2025 r., mając na uwadze zapewnienie stabilności finansowania zadań remontowych w kolejnych latach, opracowano Plan zadań remontowych na lata 2026 - 2028. Limity finansowe, które GDDKiA ma otrzymać na realizację zadań remontowych we wskazanych latach mają wynosić odpowiednio 200 mln zł, 300 mln zł oraz 400 mln zł. Pomimo, że wciąż są to nakłady zbyt niskie względem faktycznych potrzeb, które pozwoliłyby na poprawę stanu technicznego nawierzchni na sieci dróg krajowych, wiedza na temat

ich wysokości, z tak dużym wyprzedzeniem, pozwoli na bardziej efektywne i rzetelne przygotowanie zadań oraz ich późniejszą realizację.

8). Repozytorium danych o sieci drogowej

Planowane na rok 2025 działania dotyczyły przede wszystkim dwóch obszarów, które wymagały wypracowania podejścia systemowego oraz rozwiązań zwiększających efektywność realizowanych w ich zakresie zadań, tj. rozproszenie danych z pomiarów na cele inwestycyjne oraz gromadzenie informacji o sieci dróg publicznych.

W przypadku problemu rozproszenia danych dot. pomiarów ruchu na cele inwestycyjne (tj. pomiarów krótkotrwałych), aktualny wykonawca Krajowego Systemu Zarządzania Ruchu (KSZR), na podstawie wypracowanych w II poł. 2024 zapisów kontraktowych, opracował szczegółowy projekt techniczny rozwiązania do gromadzenia takich danych w bazie oraz ich raportowania i wizualizowania na mapie.

Pełne wdrożenie tego rozwiązania planowane jest w roku 2026, razem z innymi systemami branżowymi projektu KSZR. W zakresie gromadzenia danych o sieci dróg publicznych, zgodnie z planami, zainicjowano komunikację z Głównym Urzędem Statystycznym (GUS) w celu wypracowania rozwiązań informatycznych zwiększających efektywność realizacji tego zadania. W toku rozmów prowadzonych z GUS oraz na poziomie analizy zapisów projektu porozumienia o współpracy między GDDKiA a GUS, pojawiła się koncepcja przejścia całości zadania przez GUS. Koncepcja ta została przedstawiona do oceny przez Ministerstwo Infrastruktury (MI), ale oceniono ją negatywnie ze względów prawnych. Jednocześnie DSS został poinformowany o planach MI, co do zmiany ogólnego podejścia do procesu gromadzenia danych o sieci dróg publicznych oraz wypracowania nowych rozwiązań systemowych. Niezależnie od stanowiska MI, po stronie GUS nadal prowadzone były działania analityczne związane z wypracowaniem nowego rozwiązania informatycznego obsługującego ten proces, w różnych wariantach. W związku z planami MI proces gromadzenia danych o sieci dróg publicznych w roku 2026 nadal będzie prowadzony z wykorzystaniem przestarzałego oprogramowania posiadanego przez GDDKiA i nie podjęto działań, których efektem byłoby wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych. Niemniej, na tym etapie nie identyfikuje się już nieprawidłowości o charakterze istotnym lub systemowym, ze względu na działania podjęte przez MI.

9). Polityka flotowa

Trwają prace nad zakończeniem czynności audytowych, których celem jest ocena adekwatności, skuteczności i efektywności prowadzonej w GDDKiA polityki flotowej.

• W Państwowym Gospodarstwie Wodnym – Wody Polskie:

- ✓ Opracowanie projektu procedury kontroli zarządczej.
- ✓ Aktualizacja Procedury rybackiego korzystania z wód w obwodach rybackich wraz z określeniem właściwych mierników realizacji celów oraz mechanizmów kontroli minimalizujących ryzyko ich materializacji.
- ✓ Wspieranie działań legislacyjnych zmierzających do zmiany przepisów ustawy Prawo wodne w zakresie dotyczącym Inspekcji Wodnej oraz przedstawienie Ministerstwu Infrastruktury propozycji zmian legislacyjnych dotyczących reformy systemu opłat za usługi wodne.
- ✓ Opracowanie projektu zarządzenia dotyczącego udziału przedstawicieli PGW WP w pracach międzynarodowych komisji i grup roboczych w zakresie gospodarki wodnej.
- ✓ Zawarcie umowy mocowej dla nowej jednostki rynku mocy obejmującej m.in. EW Malczyce i inne elektrownie nieobjęte systemem wsparcia (realizacja zalecenia NIK).
- ✓ Wprowadzenie mechanizmów kontroli przestrzegania procedur przy udzielaniu zamówień publicznych zgodnie z ustawą PZP oraz w przypadku zamówień wyłączonych ze stosowania tej ustawy.
- ✓ Wdrożenie aplikacji PGW Opłaty we wszystkich jednostkach ustalających opłaty za usługi wodne.
- ✓ Przeprowadzenie narad szkoleniowych z zakresu opłat za usługi wodne, administracyjnych kar pieniężnych, kontroli gospodarowania wodami oraz zgód wodnoprawnych dla pracowników ZZ i RZGW.
- ✓ Wprowadzenie procedur ramowych dla realizacji zadań utrzymaniowych w celu zwiększenia ich efektywności.
- ✓ Zatrudnienie pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, w tym uprawnienia do wykonywania zawodu audytora wewnętrznego.
- ✓ Wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej komórek IT poprzez utworzenie centralnej jednostki odpowiedzialnej za kwestie informatyczne.
- ✓ Spotkania z inwestorami dotyczące poprawności przygotowania wniosków i operatów wodnoprawnych.

- ✓ Wdrożenie systemu informatycznego wspierającego funkcjonowanie kontroli zarządczej, w tym opracowanie nowego wzoru sprawozdania z monitoringu ryzyk w celu poprawy prezentacji danych zarządczych.
 - ✓ Wprowadzenie rozwiązań systemowych w EDEN umożliwiających m.in. generowanie raportów zaangażowania, harmonogramów płatności oraz sprawozdań RB40.
 - ✓ Podejmowanie działań na rzecz wzmacniania kultury etycznej oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w organizacji.
 - ✓ Szkolenie pracowników z zakresu przeciwdziałania korupcji.
 - ✓ Opracowanie programów szkoleń i warsztatów dla pracowników i kadry kierowniczej w zakresie kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem.
 - ✓ Analiza wniosków z przeprowadzonych kontroli oraz monitorowanie realizacji zaleceń pokontrolnych w celu ograniczenia ryzyk związanych z realizacją zadań jednostki.
 - ✓ Prowadzenie prac nad ujednoczeniem wzorów umowy użytkownika obwodu rybackiego oddanego w użytkowanie w drodze konkursu ofert oraz w trybie prawa pierwszeństwa, przy współpracy przedstawicieli MRiRW, branży rybackiej oraz RZGW.
 - ✓ Podjęcie działań w zakresie opracowania nowej Procedury Gospodarowania Mieniem Skarbu Państwa.
 - ✓ Opracowanie procedur dotyczących kontroli gospodarowania wodami, w tym doszczegółowienie dokumentacji sprawozdawczej na potrzeby identyfikacji obszarów i zakresów kontroli, w których występuje najwięcej nieprawidłowości.
 - ✓ Opracowanie zarządzenia w sprawie sposobu wprowadzania danych do SIGW oraz sposobu ich udostępniania.
 - ✓ Opracowanie zarządzenia w sprawie procedury gromadzenia informacji dotyczących charakteru wód obiektów hydrologicznych.
 - ✓ Wdrożenie wytycznych Ministerstwa Infrastruktury dotyczących planowania, przeprowadzania i ewaluacji kampanii społecznych realizowanych przez urzędy centralne,
 - ✓ Wdrażanie systemu HADRON wspierającego proces inwestycyjny.
 - ✓ Wprowadzenie dynamicznego systemu zakupów.
- W Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa

14 marca 2025 roku odbyło się szkolenie na temat „Funkcja Kontroli Zarządczej w Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa. Zarządzeniem nr 21 z dnia 27.06.2025 r. Dyrektora Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa – wprowadzono opis systemu kontroli zarządczej w Morskiej Służbie Poszukiwania i Ratownictwa. Na podstawie zarządzenia ustalono Plany działalności komórek organizacyjnych MSPiR oraz rejestr ryzyk na rok 2025. Przeprowadzono analizę ryzyka w komórkach organizacyjnych na dzień: 30.06.2025 r., 30.09.2025 r. oraz 31.12.2025 r. Ustalono Plany działalności komórek organizacyjnych MSPiR, a także rejestr ryzyk na rok 2026. Na potrzeby MSPiR odbyły się 2 webinary w dniach: 21.10.2025 r. i 29.10.2025 r. oraz spotkanie stacjonarne w siedzibie MSPiR w dniu 14.11.2025 r. Tematem przewodnim tych spotkań była „Samoocena w systemie kontroli zarządczej”.
 - Na Uniwersytecie Morskim w Gdyni

Aktualizacja harmonogramu w ramach Procesu Kontroli Zarządczej, zmiana częstotliwości monitoringu mierników określających stopień realizacji zadań, zmiana częstotliwości oraz sposobu monitorowania ryzyka w jednostkach organizacyjnych Uczelni; Aktualizacja 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 2024; Przeprowadzenie szkoleń zewnętrznych związanych z działaniem Systemu Zarządzania Jakością oraz zarządzania ryzykiem; Przygotowanie propozycji sposobu dalszego postępowania w zakresie szans i zagrożeń określonych w analizie SWOT (typowanie do dalszego postępowania oraz sposobu określania dalszego postępowania); Kontynuacja usprawniania komunikacji wewnętrznej poprzez cykliczne spotkania, narady, rady. W tym wzmocnienie komunikacji z Instytutem Morskim.
 - W Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu

Skuteczna współpraca z organem prowadzącym w zakresie prac związanych z remontem i adaptacją budynku Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej – Państwowego Instytutu Badawczego na budynek

szkoły Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu oraz jego wyposażeniem; Monitorowanie przewidywanych zagrożeń i ryzyk, które mogą wpłynąć na realizację celów; Stały monitoring realizacji zadań i celów określonych w Planie działalności na 2025 rok TŻŚ we Wrocławiu; Analiza i restrukturyzacja w obszarze kształcenia ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb rynkowych; Przegląd wewnętrznych procedur i regulaminów oraz implementowanie dotychczasowych najlepszych rozwiązań do nowo opracowywanych regulacji wewnętrznych w celu ich dostosowania do zmieniającej się struktury organizacyjnej; Efektywne i sprawne zarządzanie jednostką, jej mieniem i zasobami ludzkimi; Przegląd i aktualizacja procedur wchodzących w skład Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji.

- 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 5 grudnia 2025r. Certyfikat zatwierdzenia w zakresie kształcenia w zawodzie technik żeglugi śródlądowej nadal ważny jest do 18 grudnia 2026 r. Uzyskano Certyfikat Uznania wydany przez Ministra Infrastruktury na podstawie audytu przeprowadzonego w dniach 13-14 maja 2024r., którego ważność jest do 19 maja 2026r. Morska Jednostka Edukacyjna jest uznana w zakresie objętym postanowieniami Konwencji STCW. Uzyskano również Certyfikat Uznania wydany przez Ministra Infrastruktury: szkolenie na poziomie operacyjnym ważny od 29 kwietnia 2025r. do 29 kwietnia 2030r.
- 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.
- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie
W roku, którego dotyczy oświadczenie, przeprowadzono analizę w celu identyfikacji głównych przyczyn stwierdzonych uchybień oraz określenia obszarów, w których funkcjonujące mechanizmy kontroli zarządczej wymagały wzmocnienia. Dokonano również przeglądu obowiązujących przepisów wewnętrznych i procedur, a w uzasadnionych przypadkach podjęto działania zmierzające do ich aktualizacji.
- W Urzędzie Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu:
Wdrożono spotkania i rozmowy z kierownictwem i pracownikami w celu przypominania o obowiązujących w urzędzie regulacjach oraz urząd funkcjonował już na nowym regulaminie kontroli zarządczej oraz kwartalnym rozliczaniu ryzyk.

2. Pozostałe działania:

- Departament Lotnictwa
W ramach nadzoru nad Polską Agencją Żeglugi Powietrznej podejmowano również działania związane z zabezpieczeniem kredytu inwestycyjnego oraz okresu kredytowania w zakresie kredytu obrotowego zaciągniętych przez Agencję oraz prowadzono monitorowanie realizacji zaleceń pokontrolnych w związku z przeprowadzonymi w Agencji kontrolami zewnętrznymi.
W ramach sprawowanego nadzoru nad Urzędem Lotnictwa Cywilnego kluczowe dodatkowe działania dotyczyły opracowania propozycji zmiany finansowania Urzędu Lotnictwa Cywilnego oraz podejmowano działania dotyczące pozyskania w 2025 r. dodatkowych środków finansowych dla Urzędu na wzmocnienie realizacji zadań.
- Departament Edukacji Morskiej
Raport z przeglądu systemu zarządzania jakością PS1.PD-06.F01 potwierdził, że nieprawidłowości w zakresie funkcjonowania CMKE dot. braku porównania wyników ankiet z wynikami z poprzednich badań zostały skorygowane. Prowadzono zintensyfikowane prace, których efektem było przyjęcie uchwały Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Budowa statków dla uczelni morskich w latach 2025–2029”.
- Uniwersytet Morski w Gdyni

Organizacja szkoleń aktualizujących wiedzę pracowników Uczelni z zakresu kontroli zarządczej dla kadry zarządzającej oraz pracowników Uczelni; Wzmocnienie nadzoru nad dokumentacją wewnętrzną w jednostkach organizacyjnych Uczelni, ulepszenie nadzoru nad dokumentacją; Przegląd procesu oceny nauczycieli akademickich przez studentów; Przegląd procesu okresowej oceny pracowników NNA.

- **Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu**
Cele założone w planie działalności TŻŚ we Wrocławiu na rok 2025 zostały zrealizowane zgodnie z przyjętymi założeniami.
- **Urząd Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy**
Pomimo suszy hydrologicznej na obszarze właściwości miejscowej Urzędu Żeglugi Śródlądowej w Bydgoszczy zrealizowano w 92% liczbę kontroli i przekroczono założoną liczbę sankcji (116,9%) w stosunku do planu działalności (zaplanowane wartości określono 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**
Podejmowano następujące działania: 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 nawigacyjnego oraz usuwania uchybień, usprawnienie systemu obiegu informacji, na gruncie wewnętrznym jak i z innymi Urzędami Żeglugi oraz Ministerstwem Infrastruktury.
- **Urząd Lotnictwa Cywilnego**
Opracowano i wprowadzono procedurę wewnętrzną w sprawie ustanowienia Systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego.
- **Polska Agencja Żeglugi Powietrznej**
 - Wprowadzenie szeregu istotnych zmian w procedurach operacyjnych dot. poprawy zapewnienia Służb Ruchu Lotniczego, które przyczyniły się do podniesienia efektywności operacji lotniczych oraz zmniejszenia poziomu opóźnień trasowych (średnia wartość opóźnień w ruchu lotniczym na trasie lotów obsługiwanych przez Polską Agencję Żeglugi Powietrznej w roku 2025 wyniosła 0,17 min/lot i była niższa od wartości osiągniętej w roku 2024 – 0,23 min/lot)
 - Kontynuowanie działań dotyczących zarządzania inwestycjami.
 - Kontynuowanie działań podnoszących skuteczność procesu szkolenia kontrolerów ruchu lotniczego
 - Kontynuowanie działań intensyfikujących międzynarodową aktywność Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, m.in. poprzez zaangażowanie w realizację projektów badawczo-rozwojowych oraz wdrożeniowych, wpisujących się w Program SESAR, stanowiących kolejny etap modernizacji zarządzania ruchem lotniczym w Europie.
 - Zaktualizowanie głównego dokumentu kierunkowego – „PANSA Cele strategiczne do 2034 roku” – określającego misję, wizję oraz założenia strategiczne Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej do 2034 r. w kluczowych obszarach działalności Agencji.

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.