

**Szczegółowe wytyczne w zakresie kontroli zarządczej dla działów administracji rządowej  
– transport, żegluga śródlądowa, gospodarka morska oraz gospodarka wodna**

Rozdział 1

**Przepisy ogólne**

§ 1. Ilekroć w Szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działów administracji rządowej – transport, żegluga śródlądowa, gospodarka morska oraz gospodarka wodna, zwanych dalej „szczegółowymi wytycznymi”, jest mowa o:

- 1) analizie ryzyka – należy przez to rozumieć określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
- 2) dziale – należy przez to rozumieć dział administracji rządowej transport, żegluga śródlądowa, gospodarka morska lub gospodarka wodna, w rozumieniu ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2021 r. poz. 1893);
- 3) identyfikacji ryzyka – należy przez to rozumieć określenie ryzyka w odniesieniu do celów i zadań jednostki;
- 4) jednostce – należy przez to rozumieć jednostkę w dziale lub Ministerstwo;
- 5) jednostce w dziale – należy przez to rozumieć jednostkę sektora finansów publicznych podległą Ministrowi lub przez niego nadzorowaną lub jednostkę sektora finansów publicznych obsługującą organ podległy Ministrowi lub przez niego nadzorowany;
- 6) Komitecie Audytu – należy przez to rozumieć Komitet Audytu powołany przez Ministra dla działów, na podstawie art. 288 ust. 1 i 3 ustawy;
- 7) komórce organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale – należy przez to rozumieć komórkę organizacyjną Ministerstwa, której na podstawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa powierzono zadania sprawowania, w imieniu Ministra, nadzoru nad jednostką w dziale;
- 8) kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ustawy;
- 9) Ministerstwie – należy przez to rozumieć Ministerstwo Infrastruktury;
- 10) Ministrze – należy przez to rozumieć Ministra Infrastruktury;
- 11) nadzorującym członku kierownictwa Ministerstwa – należy przez to rozumieć Ministra, sekretarza stanu, podsekretarza stanu lub dyrektora generalnego Ministerstwa, który zgodnie z podziałem pracy w kierownictwie Ministerstwa, sprawuje merytoryczny nadzór nad realizacją zadań komórki organizacyjnej Ministerstwa lub jednostki w dziale;

- 12) oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni, sporządzone zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 70 ust. 6 ustawy;
- 13) planie działalności – należy przez to rozumieć plan działalności na rok następny, sporządzony zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 70 ust. 7 ustawy;
- 14) rejestrze ryzyk – należy przez to rozumieć wykaz zidentyfikowanych w jednostce ryzyk;
- 15) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację zaplanowanych celów i zadań jednostki;
- 16) samoocenie systemu kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej;
- 17) sprawozdaniu z wykonania planu działalności – należy przez to rozumieć sprawozdanie z wykonania planu działalności za rok poprzedni, sporządzone zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 70 ust. 7 ustawy;
- 18) ustawie – należy przez to rozumieć ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305, z późn. zm.<sup>1)</sup>).

## Rozdział 2

### System kontroli zarządczej

§ 2. 1. System kontroli zarządczej w jednostce jest tworzony, oceniany i doskonalony przy wykorzystaniu standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy.

2. Kierownik jednostki organizuje system kontroli zarządczej w jednostce, z uwzględnieniem specyfiki i warunków funkcjonowania tej jednostki.

3. System kontroli zarządczej w jednostce jest dokumentowany.

## Rozdział 3

### Zakres odpowiedzialności

§ 3. 1. Minister jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Ministerstwie oraz w działach.

2. Kierownik jednostki w dziale jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w jednostce w dziale, w szczególności za:

- 1) wdrażanie, na podstawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy, procedur zapewniających funkcjonowanie kontroli zarządczej, adekwatnych do potrzeb jednostki w dziale, jej specyfiki i warunków funkcjonowania;

---

<sup>1)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2021 r. poz. 1236, 1535, 1773, 1927, 1981, 2054 i 2270.

- 2) zgłaszanie propozycji celów i zadań do ujęcia w planie działalności Ministra;
- 3) sporządzanie planu działalności jednostki w dziale, z uwzględnieniem celów ujętych w planie działalności Ministra;
- 4) monitorowanie realizacji celów i zadań ujętych w planie działalności jednostki w dziale, w tym sporządzanie informacji na temat stopnia realizacji wyznaczonych celów i zadań ujętych w planie działalności jednostki w dziale;
- 5) sporządzanie sprawozdania z wykonania planu działalności jednostki w dziale;
- 6) monitorowanie realizacji celów i zadań jednostki w dziale ujętych w planie działalności Ministra, w tym sporządzanie informacji na temat stopnia realizacji wyznaczonych celów i zadań ujętych w planie działalności Ministra, według stanu na koniec II, III i IV kwartału danego roku;
- 7) wdrażanie i monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem;
- 8) sporządzanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki w dziale;
- 9) zapewnienie efektywnego przepływu informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki w dziale, mających wpływ na realizację celów i zadań;
- 10) określanie sposobu przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 11) przeprowadzanie samooceny systemu kontroli zarządczej;
- 12) doskonalenie systemu kontroli zarządczej;
- 13) przekazywanie informacji i dokumentów w zakresie i terminach określonych w szczegółowych wytycznych.

3. Pracownicy jednostki są zaangażowani w procesy kontroli zarządczej i odpowiadają za ich realizację w zakresie swoich kompetencji.

§ 4. 1. Plan działalności, sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, są sporządzane i zatwierdzane w Ministerstwie przez Ministra oraz w jednostce w dziale przez kierownika jednostki w dziale.

2. Plan działalności Ministra, sprawozdanie z wykonania planu działalności Ministra oraz oświadczenie o stanie kontroli zarządczej Ministra, są sporządzane w terminach określonych w przepisach ustawy.

3. Plan działalności jednostki w dziale jest sporządzany w terminie do dnia 10 stycznia każdego roku.

4. Plan działalności jednostki w dziale jest uzgadniany z komórką organizacyjną Ministerstwa nadzorującą jednostkę w dziale oraz za jej pośrednictwem jest przekazywany do akceptacji Ministra, w terminie umożliwiającym sporządzenie planu zgodnie z terminem określonym w ust. 3.

5. Informacja na temat stopnia realizacji wyznaczonych celów i zadań ujętych w planie działalności jednostki w dziale jest przekazywana do wiadomości nadzorującego członka kierownictwa Ministerstwa, za pośrednictwem komórki organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale, niezwłocznie po jej podpisaniu przez kierownika jednostki w dziale.

6. Sprawozdanie z wykonania planu działalności jednostki w dziale jest przekazywane do wiadomości nadzorującego członka kierownictwa Ministerstwa oraz Ministra, za pośrednictwem komórki organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale, niezwłocznie po jego podpisaniu przez kierownika jednostki w dziale.

7. Kierownik jednostki w dziale bierze udział w procesie przygotowywania planu działalności Ministra za pośrednictwem komórki organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale, przez zgłaszanie, w terminie do dnia 1 października każdego roku, propozycji celów i zadań do ujęcia w planie działalności Ministra, sporządzonych zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 1 do szczegółowych wytycznych.

8. Kierownik jednostki w dziale bierze udział w procesie monitorowania realizacji celów i zadań ujętych w planie działalności Ministra za pośrednictwem komórki organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale, przez przekazywanie, w terminie odpowiednio do dnia 20 lipca, 20 października oraz 10 marca każdego roku, informacji na temat stopnia realizacji wyznaczonych celów i zadań ujętych w planie działalności Ministra, według stanu na koniec II, III i IV kwartału danego roku, sporządzonych zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 2 do szczegółowych wytycznych.

9. Kierownik jednostki w dziale bierze udział w procesie przygotowywania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Ministra za pośrednictwem komórki organizacyjnej Ministerstwa nadzorującej jednostkę w dziale, przez składanie, w terminie do dnia 10 marca każdego roku, oświadczenia o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki w dziale.

10. Kierujący komórką organizacyjną Ministerstwa nadzorującą jednostkę w dziale nadzoruje terminowe przekazywanie przez kierownika jednostki w dziale informacji i dokumentów, o których mowa w ust. 3–9.

11. Plan działalności, sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, podlegają publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

**§ 5.** Komitet Audytu świadczy doradztwo na rzecz Ministra w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego w działach, w szczególności przez sygnalizowanie istotnych słabości kontroli zarządczej oraz proponowanie jej usprawnień.

## Rozdział 4

### Standardy kontroli zarządczej

**§ 6.** W ramach wykonywania kontroli zarządczej w jednostce są stosowane procedury i wytyczne odnoszące się do wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania ich realizacji, określone zgodnie ze standardami odpowiadającymi poszczególnym elementom kontroli zarządczej, określonymi w przepisach wydanych na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy:

- 1) środowisko wewnętrzne;
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
- 3) mechanizmy kontroli;
- 4) informacja i komunikacja;
- 5) monitorowanie i ocena.

**§ 7. 1.** Na realizację standardu „środowisko wewnętrzne” mają wpływ:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych;

- 2) kompetencje zawodowe pracowników jednostki oraz osób zarządzających;
- 3) struktura organizacyjna jednostki;
- 4) właściwe delegowanie uprawnień.

2. Procedury i wytyczne kontroli zarządczej wdrażane w jednostce powinny zapewniać podnoszenie świadomości pracowników jednostki w zakresie przyjętych wartości etycznych oraz ich przestrzegania przy podejmowaniu decyzji i wykonywaniu powierzonych zadań. Określone standardy zachowań w tym obszarze wyznaczają kodeksy etyki zawodowej, których adresatami są pracownicy jednostki, lub do przestrzegania których określone grupy zawodowe zostały zobowiązane odrębnymi przepisami, lub przestrzeganie których wynika z poczucia dobrze rozumianego współzycia społecznego. Istotnym elementem związanym z podnoszeniem świadomości etycznej pracowników jednostki mogą być odpowiednie programy szkoleń dotyczących tego obszaru.

3. W zakresie kompetencji zawodowych pracowników jednostki oraz osób zarządzających zaleca się:

- 1) przestrzeganie zasady, że pracownicy jednostki oraz osoby zarządzające, powinni posiadać wiedzę, umiejętności i doświadczenie, pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania;
- 2) wprowadzenie procedury rekrutacji zawierającej mechanizmy kontrolne zapewniające obiektywny wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy;
- 3) wprowadzenie regulacji dotyczących wynagradzania, premiowania i nagradzania, dokonywania ocen pracowników, awansowania, rozwoju kompetencji zawodowych oraz potrzeb szkoleniowych i ich realizacji, które będą znane wszystkim pracownikom jednostki oraz osobom zarządzającym i jednakowo wobec nich stosowane.

4. Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do obszaru jej działania, aktualnych celów i zadań tej jednostki. Zakres i rodzaj prowadzonych spraw oraz odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki, a także aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika jednostki powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny. Zaleca się cykliczne dokonywanie przeglądów ustanowionego regulaminu organizacyjnego jednostki, regulaminów poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakresów czynności lub opisów stanowisk pracy pracowników jednostki.

5. W zakresie delegowania uprawnień, polegającym na zdecentralizowaniu procesu decyzyjnego i przypisaniu uprawnień przez kierownika jednostki pracownikom jednostki, adekwatnie do realizowanych celów i zadań jednostki, zaleca się:

- 1) precyzyjne określenie zakresu uprawnień delegowanych kierującym komórkami organizacyjnymi jednostki lub pozostałym pracownikom jednostki, przy czym zakres delegowanych uprawnień powinien być zgodny z prawem, odpowiedni do zakresu ponoszonej odpowiedzialności i ryzyka z nimi związanego;
- 2) powierzanie uprawnień lub obowiązków w formie pisemnej, w szczególności w formie imiennego pełnomocnictwa lub upoważnienia;
- 3) potwierdzanie podpisem przez pracownika jednostki przyjęcia uprawnień i obowiązków;
- 4) prowadzenie zbiorczego rejestru wydanych pełnomocnictw i upoważnień.

§ 8. 1. W zakresie standardu „cele i zarządzanie ryzykiem” zaleca się wdrożenie w jednostce procedury zarządzania ryzykiem, która wpłynie na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów jednostki oraz planowanego poziomu realizacji zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem w jednostce powinno przyczynić się do poprawy zarządzania we wszystkich obszarach działalności jednostki oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku jednostki.

3. Standard „cele i zarządzanie ryzykiem” obejmuje:

- 1) określenie misji jednostki;
- 2) określenie celów i zadań oraz monitorowanie i ocenę ich realizacji;
- 3) identyfikację ryzyka;
- 4) analizę ryzyka;
- 5) określenie reakcji na ryzyko.

4. Określenie misji jednostki sprzyja ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem.

5. Zaleca się, aby misja jednostki stanowiła krótki i syntetyczny opis celu istnienia jednostki i była publicznie dostępna.

6. Na podstawie misji jednostki powinny być formułowane cele strategiczne i operacyjne jednostki.

7. Cele i zadania jednostki w dziale powinny być spójne z celami i zadaniami Ministra określonymi w planie działalności Ministra.

8. Określając cele i zadania jednostki należy wskazać komórki organizacyjne jednostki odpowiedzialne bezpośrednio za realizację tych celów i zadań.

9. Zaleca się:

- 1) jasne określanie celów i zadań w co najmniej rocznej perspektywie;
- 2) wskazanie horyzontu czasowego, w jakim cele lub zadania mają zostać zrealizowane;
- 3) monitorowanie określonych celów i zadań za pomocą wyznaczonych mierników.

10. Zaleca się dokonywanie identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań co najmniej dwa razy w roku i tworzenie rejestru ryzyk. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka.

11. Zidentyfikowane ryzyko należy poddać ocenie w celu określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych jego skutków oraz określić akceptowalny poziom ryzyka.

12. W stosunku do każdego istotnego ryzyka należy określić rodzaj reakcji na ryzyko oraz zaplanować działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.

§ 9. 1. W zakresie standardu „mechanizmy kontroli”, system kontroli zarządczej powinien być adekwatny do potrzeb danej jednostki i efektywny, co oznacza, że powinien skutecznie ograniczać dane ryzyko przy minimalizowaniu kosztów.

2. Procedury i wytyczne kontroli zarządczej w jednostce w zakresie standardu „mechanizmy kontroli” powinny zapewnić w szczególności:

- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej w formie pisemnej, obejmujące procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników jednostki oraz osób zarządzających;
- 2) dostęp do dokumentacji systemu kontroli zarządczej, o której mowa w pkt 1, dla pracowników jednostki oraz osób zarządzających, dla których jest niezbędna;
- 3) nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji, z uwzględnieniem właściwego sposobu podziału zadań i odpowiedzialności oraz zakresu decyzji możliwych do podjęcia przez poszczególnych pracowników jednostki;
- 4) ciągłość działalności jednostki, przy czym zaleca się:
  - a) sprawdzenie, czy funkcjonują w jednostce mechanizmy kontrolne zapobiegające zdarzeniom, które mogą spowodować zakłócenia jej działalności,
  - b) wskazanie osób zastępujących poszczególnych kierujących komórkami organizacyjnymi jednostki podczas ich nieobecności oraz osób zastępujących każdego z pracowników jednostki w przypadku jego nieobecności,
  - c) wyznaczenie komórki organizacyjnej jednostki lub pracownika jednostki do ewidencjonowania aktów wewnętrznych regulujących funkcjonowanie jednostki,
  - d) określenie sposobu postępowania na wypadek wystąpienia nieoczekiwanych zakłóceń mających wpływ na funkcjonowanie komórek organizacyjnych jednostki, w szczególności przerw w działaniu systemów teleinformatycznych;
- 5) ochronę zasobów, w ramach której zaleca się:
  - a) zapewnienie dostępu do zasobów jednostki jedynie osobom upoważnionym,
  - b) powierzenie właściwym osobom odpowiedzialności za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki,
  - c) weryfikowanie, czy dostęp do poszczególnych zasobów, w tym w szczególności do danych osobowych, jest limitowany oraz przypisany do właściwych osób;
- 6) mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, które powinny zapewniać:
  - a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - b) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
  - c) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji;
- 7) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych, w ramach których należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych, obejmujące w szczególności mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem.

3. Zaleca się dokonywanie przeglądów obowiązujących w jednostce procedur określających mechanizmy kontroli, w szczególności w zakresie zarządzania i dokumentowania operacji finansowych i udzielania zamówień publicznych, w celu weryfikacji, czy odpowiadają one zidentyfikowanym ryzykom.

**§ 10. 1.** W zakresie standardu „informacja i komunikacja” zaleca się określenie zasad przekazywania pracownikom jednostki informacji niezbędnych do realizacji celów i zadań oraz zasad przekazywania informacji bezpośredniemu przełożonemu i kierującemu komórką organizacyjną jednostki przez pracowników.

2. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym.

3. Procedury i wytyczne kontroli zarządczej w jednostce w zakresie standardu „informacja i komunikacja” służą zapewnieniu:

- 1) bieżącej informacji;
- 2) komunikacji wewnętrznej;
- 3) komunikacji zewnętrznej.

**§ 11. 1.** System kontroli zarządczej w jednostce podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie.

2. Procedury i wytyczne kontroli zarządczej w jednostce w zakresie standardu „monitorowanie i ocena”, zapewniają:

- 1) monitorowanie systemu kontroli zarządczej;
- 2) samoocenę systemu kontroli zarządczej;
- 3) audyt wewnętrzny;
- 4) uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

3. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej jest mechanizmem oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej przez kierownika jednostki.

4. Przeprowadzanie samooceny systemu kontroli zarządczej jest obowiązkiem nałożonym na kierujących komórkami organizacyjnymi jednostki i wyznaczonych pracowników jednostki, umożliwiającym identyfikację ryzyk w funkcjonowaniu istniejącego systemu.

5. Audyt wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej.

6. Źródłem informacji o stanie kontroli zarządczej w jednostce są dokumenty, w szczególności wyniki monitorowania i samooceny systemu kontroli zarządczej oraz wnioski z przeprowadzonych audytów i kontroli, na podstawie których corocznie jest sporządzane przez kierownika jednostki oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.