

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej
Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia¹⁾
za rok 2025

Dział I²⁾

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

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

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych:

Narodowy Fundusz Zdrowia
(nazwa jednostki sektora finansów publicznych)

Część A³⁾

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

Część B⁴⁾

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 C⁵⁾

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:⁶⁾

- X monitoringu realizacji celów i zadań,
- X samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁷⁾,
- X procesu zarządzania ryzykiem,
- X audytu wewnętrznego,
- X kontroli wewnętrznych,
- X kontroli zewnętrznych,
- X innych źródeł informacji: [Sprawozdania biegłego rewidenta z badania sprawozdania finansowego za 2024 r.](#); [częstkowych oświadczeń dyrektorów oddziałów wojewódzkich oraz dyrektorów komórek organizacyjnych Centrali](#); [oceny zewnętrznej funkcji audytu wewnętrznego przeprowadzonej przez Ministerstwo Finansów, wyników oceny wewnętrznej \(w tym samooceny dokonywanej przez zespół ds. zapewnienia i poprawy jakości audytu wewnętrznego\).](#)

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

03.03.2026

Filip Nowak
Prezes NFZ
(dokument podpisany elektronicznie)

Dział II⁸⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

Efektywności i skuteczności przepływu informacji

Pomimo podejmowanych działań w dalszym ciągu identyfikowana jest słabość kontroli zarządczej w obszarze efektywności i skuteczności przepływu informacji, w tym niewystarczające zrozumienie kontroli zarządczej i roli audytu wewnętrznego przez pracowników Funduszu.

Skuteczności i efektywności działań

Zidentyfikowano słabość kontroli zarządczej w związku z niewystarczającą liczbą pracowników w stosunku do liczby wykonywanych zadań.

Ochrona zasobów

Rozproszenie regulacji i nadzoru w odniesieniu do obszaru IT.

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: 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.

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

- Kontynuacja procesu rekrutacji pracowników.
- Kontynuacja działań dla pracowników w ramach programów Fabryka Wiedzy, jak i innych projektów rozwojowych.
Dodatkowo podjęto działania zmierzające do przeniesienia w roku 2026 procesu Rozmów Rozwojowych do portalu HR, co zdecydowanie ułatwi i zoptymalizuje proces (przede wszystkim czasowo, jak i w obszarze minimalizacji błędów, ochrony danych czy automatyzacji).
- W 2025 r. podpisaliśmy umowę na wdrożenie platformy onboardingowej, która pozwoli na automatyzację oraz ujednoczenie procesu wprowadzania nowych pracowników w 2026 roku, dzięki czemu onboarding stanie się bardziej przejrzysty, spójny i łatwiejszy do realizacji dla całej organizacji. Docelowo planujemy przygotować kompletne ścieżki wdrożeniowe dla wszystkich jednostek NFZ. Zakładamy, że wdrożenie nowego pracownika będzie obejmowało trzymiesięczny okres, w ramach którego otrzyma on niezbędne informacje, materiały i zadania, a także wsparcie pozwalające mu sprawnie wejść w nowe obowiązki. Na platformie zostaną zamieszczone także treści edukacyjne z zakresu kontroli zarządczej (w tym informacje dotyczące roli audytu wewnętrznego w systemie).
- Departament Informatyki będzie podejmował prace polegające na ujednoczeniu procesów oraz standardów IT w całym NFZ oraz tworzeniu dedykowanych zespołów w celu specjalizacji pracowników.

Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń, wraz z podaniem terminu ich realizacji.

Dział III⁹⁾

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

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

1) 2025 był kolejnym rokiem, w którym implementowaliśmy model kompetencyjny do działań HR. Zgodnie z planami wdrożyliśmy Rozmowy Rozwojowe (RR) w całej organizacji. 4843 Pracowników NFZ (ponad 83%) odbyło rozmowę rozwojową ze swoim przełożonym, na której m. in. ustalono indywidualny plan rozwoju na rok 2026.

Przełożeni w oddziałach wojewódzkich NFZ w ramach przygotowania do prowadzenia procesu RR odbyli

zaplanowane szkolenia, które wzmocniły ich kompetencje dotyczące m.in. udzielania konstruktywnej i skutecznej informacji zwrotnej, planowania rozwoju pracowników czy też motywowania ich poprzez angażowanie w działania rozwojowe.

Wszyscy pracownicy mieli możliwość udziału w szkoleniach, podczas których szczegółowo omówiono zasady i przebieg RR. Szkolenia zachęcały pracowników do dobrego przygotowania się do takiej rozmowy, przede wszystkim poprzez wykonanie autodiagnozy, czyli przyjrzenia się swoim mocnym stronom, potrzebom oraz obszarom do rozwoju. Pozwoliło to lepiej zaplanować dalsze działania rozwojowe wspólnie z przełożonym, a także jasno określić, jakie oczekiwania w stosunku do pracownika ma przełożony oraz jakich celów oczekuje pracownik.

Przeprowadzenie rozmów rozwojowych z większością pracowników umożliwiło opracowanie planów szkoleniowych na rok 2026 w oparciu o realne potrzeby i cele rozwojowe zgłoszone przez pracowników.

Takie działania przyczyniają się do:

- zwiększenia efektywności pracowników: szkolenia celowane pomagają eliminować luki kompetencyjne tam, gdzie są one najbardziej odczuwalne, co przekłada się na wyższą jakość pracy oraz większą wydajność całych zespołów;
- wzrostu zaangażowania i lojalności: pracownicy, którzy widzą, że organizacja inwestuje w ich konkretną ścieżkę rozwoju, czują się docenieni i rzadziej decydują się na zmianę pracodawcy;
- lepszego dopasowania do celów organizacji: planowanie rozwoju pracowników w oparciu o indywidualne cele pozwala skutecznie synchronizować ich rozwój z priorytetami firmy, co wspiera realizację długofalowych celów organizacyjnych;
- budowania kapitału intelektualnego i przewagi konkurencyjnej: organizacja zyskuje na innowacyjności dzięki pracownikom, którzy systematycznie poszerzają kompetencje i sięgają po nowe narzędzia oraz metody pracy;
- optymalizacji budżetu szkoleniowego: środki są kierowane na działania rozwojowe, które realnie podnoszą kompetencje i wartość pracownika, a tym samym przynoszą mierzalne korzyści organizacji;
- wzmocnienia wizerunku pracodawcy (Employer Branding): firma, która świadomie wspiera indywidualny rozwój pracowników, jest postrzegana jako nowoczesne i atrakcyjne miejsce pracy.

Model kompetencyjny, zgodnie z założeniami, został wdrożony i jest konsekwentnie wykorzystywany w procesach HR. Został zaimplementowany zarówno w procesie rekrutacji, jak i ocenach pracowniczych (w ramach procesu onboardingu), ankiecie exit interview oraz badaniu zaangażowania i satysfakcji pracowników, czyli działaniach, które dotyczą całego NFZ. W efekcie od pierwszego kontaktu z kandydatem do pracy, przez okres wdrożenia i dalszy rozwój w trakcie zatrudnienia, pracownik funkcjonuje w spójnym i przejrzystym systemie opartym na modelu kompetencyjnym. Dzięki temu na bieżąco ma dostęp do informacji o poziomie swoich kompetencji oraz możliwość wspólnego z przełożonym, planowania dalszych działań rozwojowych.

Dzięki wdrożeniu w roku 2024 Rozmów Rozwojowych w Centrali, wiele działań rozwojowych w roku 2025 dedykowanych pracownikom Centrali było opartych już na indywidualnych planach rozwoju.

Dodatkowo w ramach ogólnej analizy wyników rozmów rozwojowych z roku 2024, zostały przygotowane szkolenia w ramach cyklu Fabryka Wiedzy z zakresu rozwoju:

- kompetencji wspólnych, np.: Sztuka efektywnej komunikacji, Sztuka wystąpień publicznych, Jak przyciągnąć i utrzymać uwagę słuchacza - intensywny trening wystąpień publicznych, Dostosowanie się do zmiennych okoliczności, Odkryj jaką wartość ma Twój zespół - jak tworzyć i wykorzystywać wartości w codziennej pracy,
- kompetencji specjalistycznych, np.: Planowanie i organizacja pracy, Analityczne i logiczne myślenie, Radzenie sobie w trudnych sytuacjach, Tworzenie realnych planów, etapów działań, Decyzyjna pewność - jak podejmować lepsze decyzje w pracy zawodowej, Trudne sytuacje, otwarte mówienie o trudnościach i ich zgłaszanie, Realizacja działań z dbałością o szczegóły, Efektywne planowanie pracy, Jak analityczne i logiczne myślenie wpływa na proces podejmowania decyzji.

W związku z dużym zainteresowaniem oraz bardzo pozytywnym odbiorem szkoleń organizowanych dla pracowników Centrali, podjęliśmy również działania dedykowane pracownikom OW - rozwijające ich kompetencje wspólne dotyczące komunikacji i współpracy, aby wzmocnić spójne standardy pracy oraz efektywność działania w całej organizacji. Pracownicy OW uczestniczyli w szkoleniach: „Od planowania pracy do skutecznej współpracy” oraz „Jak prowadzić spotkania, które inspirują i motywują – efektywne spotkania biznesowe”.

2) Przygotowane zostały treści informacyjne dla pracowników NFZ z zakresu kontroli zarządczej, w tym informacje dotyczące roli audytu wewnętrznego w systemie. Po analizie narzędzia NFZ do e-learningu (ograniczone możliwości aktywności dla użytkowników, mało atrakcyjna forma przekazu) zaplanowano włączenie się w platformę onboardingową, której wdrożenie planowane jest w 2026 roku.

3) W roku 2025 w całym NFZ przeprowadzono 732 (w tym 249 w Centrali) postępowania rekrutacyjne, aplikowało 8044 osób, z czego zatrudniono 413 nowych pracowników (w Centrali 93 osoby).

4) W celu poprawy komunikacji wewnątrz organizacji realizowano zadanie dotyczące szkolenia kolejnych edytorów Intranetu. Szkolenia odbywały się na bieżąco, zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami komórek. Po przeprowadzeniu ankiety dotyczącej optymalizacji funkcjonalności Intranetu, nie stwierdzono braku istotnych jego funkcjonalności oraz wprowadzono część zmian wskazanych przez użytkowników. Jednocześnie, aby dopasować Intranet do bieżących potrzeb organizacji, poszerzono jego menu o „wytyczne komórek Centrali”. Komórki organizacyjne Centrali zostały zobligowane do zamieszczania w nowej zakładce wydawanych wytycznych.

5) W 2025 r. w Narodowym Funduszu Zdrowia były kontynuowane prace związane z mapowaniem procesów, w tym ich aktualizacją. Działania te miały na celu zapewnienie spójności, przejrzystości oraz zgodności realizowanych procesów z obowiązującymi standardami i celami biznesowymi.

6) W 2025 r. kontynuowano Program Budowy Systemu ZSI NFZ.

7) W 2025 roku przeprowadzono kompleksowe prace przygotowawcze do pełnego wdrożenia systemu klasyfikacji aktywów informacyjnych Narodowego Funduszu Zdrowia. Opracowano dokumentację regulacyjną:

1. Politykę Klasyfikacji Informacji
2. Metodykę Klasyfikacji Informacji definiującą dwuwymiarowy model oparty na Kategorii Ochrony (Publiczne/Wewnętrzne/Limitowane) i Grupie Biznesowej (JRWA).

Zaprojektowano docelową architekturę systemu obejmującą warstwy: Strategiczną (Polityki), kontekstu biznesowego (EZD wraz z JRWA), kontekstu bezpieczeństwa (PoC GreenMod), wymuszania zasad (DLP) oraz weryfikacji i raportowania. Opracowano materiały szkoleniowe oraz kreator klasyfikacji informacji dla użytkownika końcowego.

W 2026 roku finalizowane będzie wdrożenie produkcyjne klasyfikacji informacji wraz ze wszystkimi niezbędnymi zasobami wspierającymi proces.

Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.

2. Pozostałe działania:

Pozostałe działania realizowane przez NFZ to:

- kontynuacja prac związanych z projektowaniem i wdrożeniem systemu ds. zarządzania kontaktami z klientem (CRM),
- rozwój portali Akademia NFZ oraz Diety NFZ,
- opracowywanie treści w obszarze profilaktyki i promocji zdrowia na pacjent.gov., Akademia NFZ,
- działania podejmowane w ramach współpracy z Forum Organizacji Pacjentów NFZ,

- redagowanie i wydawanie magazynu „Ze Zdrowiem”.

Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.

Objaśnienia:

- 1) Należy podać nazwę ministra, ustaloną przez Prezesa Rady Ministrów na podstawie art. 33 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 199 i Nr 80, poz. 717, z 2004 r. Nr 238, poz. 2390 i Nr 273, poz. 2703, z 2005 r. Nr 169, poz. 1414 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 45, poz. 319, Nr 170, poz. 1217 i Nr 220, poz. 1600, z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, z 2009 r. Nr 42, poz. 337, Nr 98, poz. 817, Nr 157, poz. 1241 i Nr 161, poz. 1277 oraz z 2010 r. Nr 57, poz. 354), a w przypadku, gdy oświadczenie sporządzane jest przez kierownika jednostki, nazwę pełnionej przez niego funkcji.
- 2) W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C przez zaznaczenie znakiem "X" odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.
- 3) 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.
- 4) 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 5.
- 5) 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.
- 6) Znakiem "X" zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "Innych źródeł informacji" należy je wymienić.
- 7) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.
- 8) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- 9) 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.