

SPRAWOZDANIE Z AUDYTU

WNIOSKI

MINISTERSTWO KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO

CENTRUM POLSKO-ROSYJSKIEGO DIALOGU I POROZUMIENIA

FILMOTEKA NARODOWA

INSTYTUT ADAMA MICKIEWICZA

INSTYTUT KSIĄŻKI

NARODOWE CENTRUM KULTURY

NARODOWY INSTYTUT AUDIOWIZUALNY

W A R S Z A W A

2 0 1 6 - 0 4 - 2 5

1.	Podsumowanie	3
2.	Opis przyjętych metodologii.....	4
2.1.	Skład zespołu audytowego	4
2.2.	Cel zadania audytowego	4
2.3.	Zakres podmiotowy zadania audytowego.....	5
2.4.	Zakres przedmiotowy zadania audytowego	5
2.5.	Techniki zastosowane w trakcie zadania audytowego	6
2.6.	Termin przeprowadzenia zadania audytowego	7
3.	Wnioski, zalecenia i rekomendacje	8
3.1.	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	8
3.2.	Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia,	8
3.3.	Filmoteka Narodowa	9
3.4.	Instytut Adama Mickiewicza	9
3.5.	Instytut Książki	11
3.6.	Narodowe Centrum Kultury	12
3.7.	Narodowy Instytut Audiowizualny	13

1. Podsumowanie

Fundacja Republikańska przeprowadziła badanie audytowe w zakresie oceny wybranych obszarów działalności w latach 2014 – 2015.

- 1.1. W odniesieniu do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego dokonano:
 - 1.1.1. Przeglądu wniosków z przeprowadzonych audytów wewnętrznych, kontroli zewnętrznych i analizy wdrożenia wniosków poaudytowych i pokontrolnych.
 - 1.1.2. Przeglądu organizacyjno-procesowego mającego na celu: zidentyfikowanie procesów w organizacji, analizę struktury organizacyjnej do efektywności i skuteczności, obciążenia pracą poszczególnych stanowisk w strukturze.
- 1.2. W odniesieniu do instytucji podległych, tj.: Narodowego Centrum Kultury, Instytutu Książki, Instytutu Adama Mickiewicza, Filmoteki Narodowej w Warszawie, Narodowego Instytutu Audiowizualnego przeprowadzono:
 - 1.2.1. Analizę struktury zatrudnienia
 - 1.2.2. Analizę legalności i efektywności wydatkowania środków publicznych, w szczególności: przestrzegania procedur zamówień publicznych, zawierania umów cywilnoprawnych, dokumentowania tych wydatków oraz ich celowości i adekwatności, zlecania zadań pod kątem przestrzegania procedur.
- 1.3. Badając Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia przeprowadzono analizę działalności pod kątem legalności, rzetelności, celowości i gospodarności.
- 1.4. W opinii audytorów zachodzi konieczność podjęcia działań prowadzących do:
 - 1.4.1. Wprowadzenia faktycznego nadzoru Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego nad ww. podległymi jednostkami w zakresie: planowania i wydatkowania środków publicznych, a także wykonywania zadań zgodnie z planem;
 - 1.4.2. Wprowadzenia jednolitych i racjonalnych zasad planowania oraz wydatkowania środków budżetowych na realizację zadań w zakresie właściwości MKiDN i jednostek podległych;
 - 1.4.3. Wprowadzenia obowiązku sporządzania planów wydatków w większym stopniu uwzględniających przepisy o zamówieniach publicznych;
 - 1.4.4. Ustalenia jasno weryfikowalnych mierników w zakresie statutowych celów jednostek i egzekwowania ich wykonania;
 - 1.4.5. Wprowadzenia zasad i mierników w zakresie oceny zasobów kadrowych i ich stosowania;
 - 1.4.6. Doprowadzenia do zgodności prowadzonej działalności przez jednostki podległe z jej zadaniami statutowymi oraz z aktami wyższego rzędu, a także do

prawidłowego przeznaczania posiadanych przez nie środków do wykonywanych zadań.

- 1.4.7. Wprowadzenia w jednostkach podległych jednolitych regulacji w zakresie: planowania, przygotowania, przeprowadzania postępowań, w szczególności mających na celu udzielanie zamówień publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem kontroli w zakresie wyboru trybu udzielenia i szacowania wartości zamówienia.

2. Opis przyjętych metodologii

2.1. Skład zespołu audytowego

Zadanie audytowe zostało przeprowadzone przez następujący zespół audytorów:

1. Marek Wróbel - koordynator audytu,
2. Piotr Jaworski, Zaświadczenie Ministra Finansów, Audytor wewnętrzny nr 1224/2004 CGAP nr 1337,
3. Tomasz Paczyński, Zaświadczenie Ministra Finansów nr 1623/2005,
4. Antonina Trojan, Zaświadczenie Ministra Finansów nr 2091/2006
5. Paweł Jóźwik,
6. Lidia Marcinkowska-Bartkowiak,
7. Paweł Soproniuk,
8. Mariusz Kuźma, zagadnienie prawno – proceduralne,
9. Przemysław Bloch - zagadnienie prawno – proceduralne,
10. Sławomir Małaczek - zagadnienie prawno – proceduralne.

2.2. Cel zadania audytowego

Podstawowym celem audytu była ocena wybranych obszarów działalności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz sześciu nadzorowanych przez nie jednostek organizacyjnych. Cel ogólny audytu osiągnięty został poprzez realizację następujących celów częściowych:

1. Analiza wdrożenia wniosków poaudytowych i pokontrolnych.
2. Przegląd organizacyjno-procesowy.
3. Analiza legalności i efektywności wydatkowania środków publicznych w jednostkach podległych, w szczególności:
 - a. przestrzeganie procedur zamówień publicznych,

- b. zawieranie umów cywilnoprawnych,
 - c. dokumentowanie tych wydatków oraz ich celowości i adekwatności,
 - d. zlecanie zadań pod kątem przestrzegania procedur.
4. Analiza struktury zatrudnienia określonych jednostek podległych.

2.3. Zakres podmiotowy zadania audytowego

Czynności audytowe przeprowadzono w następujących jednostkach:

1. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
2. Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia.
3. Filmoteka Narodowa.
4. Instytut Adama Mickiewicza.
5. Instytut Książki.
6. Narodowe Centrum Kultury.
7. Narodowy Instytut Audiowizualny.

2.4. Zakres przedmiotowy zadania audytowego

Zakres przedmiotowy w ramach audytu zróżnicowano ze względu na badany podmiot.

1. W Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego ocenie zostały poddane następujące obszary:
 - 1.1. Wdrożenie wniosków poaudytowych i pokontrolnych.
 - 1.2. Organizacyjno-procesowy, a w tym:
 - 1.2.1. Zidentyfikowanie procesów, którymi zajmują się poszczególne elementy struktury (z uwzględnieniem ew. rozbieżności między przyporządkowaniem faktycznym, a formalnym).
 - 1.2.2. Analiza adekwatności struktury organizacyjnej do celów i zadań.
 - 1.2.3. Określenie obciążenia pracą poszczególnych stanowisk pracowniczych.
 - 1.2.4. Określenie nieefektywności i nieskuteczności struktury.
2. W Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia ocenie zostały poddane następujące obszary działalności pod kątem legalności, rzetelności, celowości i gospodarności.
3. W odniesieniu do instytucji podległych, tj.: Narodowego Centrum Kultury, Instytutu Książki, Instytutu Adama Mickiewicza, Filmoteki Narodowej w Warszawie, Narodowego Instytutu Audiowizualnego przeprowadzono:
 - 3.1. Analizę struktury zatrudnienia.
 - 3.2. Analizę legalności i efektywności wydatkowania środków publicznych, w szczególności: przestrzeganie procedur zamówień publicznych, zawieranie umów

cywilnoprawnych, dokumentowanie tych wydatków oraz ich celowość i adekwatność, zlecenie zadań pod kątem przestrzegania procedur.

4. W ramach zakresu przedmiotowego audytu ocenie poddane zostały następujące obszary:

4.1. Udzielanie zamówień.

4.2. Legalność, celowość i efektywność wydatków.

4.3. Wdrożenie wniosków poaudytowych i pokontrolnych.

4.4. System kontroli zarządczej, w tym:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

Podkreślenia wymaga fakt, że badanie dotyczyło sytuacji z lat 2014-2015 i zasadniczo nie odnosi się do działań naprawczych rozpoczętych na przełomie 2015 i 2016 roku.

Zespół audytorski, ze względu na ograniczony czas i zakres audytu, podejmował decyzję o wyborze poszczególnych obszarów lub dokumentów w trakcie procedury audytu. Zróżnicowanie szczegółowych obszarów w poszczególnych instytucjach wynika przede wszystkim z dostępności dokumentów, lub ich braku, w wynikach wstępnego badania (np. rejestrów umów, wstępnych wywiadach z pracownikami, badaniu doniesień medialnych lub wyników wcześniejszych audytów).

Każda z badanych instytucji ma swoją specyfikę i historię, która wpływa na wyzwania stojące przed organizacją. Zgodnie z wieloletnim doświadczeniem audytorów wybrano obszary, które z jednej strony pozwalały na wychwycenie nieprawidłowości, z drugiej strony na wskazanie szybkich możliwości poprawy.

2.5. Techniki zastosowane w trakcie zadania audytowego

W trakcie audytu wykorzystano następujące techniki audytowe:

- a) testy (przeładowe, zgodności, wiarygodności),
- b) analiza dokumentacji (m.in. regulacje wewnętrzne, umowy, dokumenty finansowo-księgowo, sprawozdawczość pokontrolna i poaudytowa),
- c) rekonstrukcja wydarzeń i obliczeń,
- d) rozpoznawcze badanie próbek (dobór losowy na próbie 10%, a także dobór celowy na podstawie analizy ryzyka),
- e) weryfikacja rzetelności informacji (porównanie różnych źródeł informacji),

- f) oględziny,
- g) wywiady z pracownikami.

2.6. Termin przeprowadzenia zadania audytowego

Rozpoczęcie zadania audytowego: 2016-02-08

Przedstawienie sprawozdania końcowego po uwagach: 2016-04-21

3. Wnioski, zalecenia i rekomendacje

3.1. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

1. Należy zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia w działaniach audytowych i kontrolnych zagadnienia nadzoru i kontroli sprawowanej nad podległymi jednostkami, w szczególności IK i IAM.
2. Pierwszym i najpilniejszym zadaniem jest usprawnienie komunikacji pomiędzy osobami koordynującymi te same obszary w różnych departamentach Ministerstwa. Pozwoli to wykorzystać rezerwy proste i znacznie zwiększyć efektywność działań.
3. Docelowo rekomendowana jest dogłębna analiza organigramów i optymalizacja struktury Ministerstwa.
4. Niezbędne jest wprowadzenie mierników efektywności pracy oraz zobowiązanie dyrektorów departamentów i biur do prawidłowego uzasadniania wzrostu nakładów pracy.
5. Należy przeprowadzić dogłębną analizę organigramów pod kątem celów stojących przed poszczególnymi komórkami oraz procesów i powiązań pomiędzy nimi. Na podstawie wyników analizy należy urealnić strukturę Ministerstwa.
6. Należy analizować rzeczywistą efektywność pracowników w tych jednostkach, w których kierownicy zgłaszają konieczność przydzielenia nowych etatów.
7. Należy dokonać przeglądu kontraktów dyrektorów jednostek podległych i w razie braku obiektywnych precyzyjnych mierników zawrzeć je w planach rocznych jednostek.

3.2. Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia,

1. Należy ustalić, czy zmiana strategicznych celów działalności instytucji była konsultowana z organami nadzorującymi a co za tym idzie czy aktualnie realizowane działania są w ogóle zgodne z oczekiwaniami/potrzebami organu nadzorującego. Należy to zrewidować i potwierdzić lub zmienić cele strategiczne, zgodne z polską racją stanu.
2. Należy dokonać przeglądu wszystkich realizowanych projektów pod kątem ich celowości oraz rzeczywistych całkowitych kosztów na w okresie dłuższym niż 1 rok, ze szczególnym uwzględnieniem umów z podmiotami zewnętrznymi.
3. Należy egzekwować regulacje w zakresie obowiązku rozeznania cen w również dla zamówień bez zastosowania PZP.
4. Należy przestrzegać przesłanek stosowania podstawowych trybów udzielania zamówień publicznych i naruszania dyscypliny finansów publicznych.
5. Ponadto konieczne jest zamieszczanie informacji o udzieleniu zamówienia niezwłocznie po zawarciu umowy z wykonawcą.

6. Należy precyzyjnie określać zakres umów zlecenia zawieranych z pracownikami.

3.3. Filmoteka Narodowa

1. Niezbędne jest pilne opracowanie i przyjęcie nowej strategii działania Filmoteki Narodowej, oraz ustalenie priorytetów – w kontekście roli, jaką ma pełnić w systemie wszystkich instytucji kultury.
2. Brak koncentracji i priorytetów powoduje, że w wielu przypadkach Filmoteka powiela funkcje innych instytucji (np. IAM), a nie realizuje najważniejszych celów związanych z archiwizacją dziedzictwa narodowego, co może doprowadzić do bezpowrotnej utraty części zbiorów.
3. Kierownictwo Filmoteki Narodowej powinno zrewidować podział środków z dotacji przedmiotowej tak, by zagwarantować prawidłowe działanie działów o szczególnym znaczeniu - np. działu IT, który aktualnie z powodu braku środków kupuje używany sprzęt komputerowy.
4. Należy zweryfikować stan wdrożenia zaleceń po audycie Handicap Audit.
5. Zaleca się uzupełnienie i prawidłowe bieżące prowadzenie rejestru umów.
6. Należy opracować i przyjąć formalną procedurę rekrutacji pracowników.
7. Zalecamy przyjęcie regulacji wewnętrznej określającej zasady i tryb planowania (identyfikacja potrzeb szkoleniowych), finansowania (relacja pracownik – jednostka) oraz oceny skuteczności prowadzonych działań w zakresie rozwoju kompetencji pracowników.
8. Zalecamy stosowanie w działalności jednostki zasad określonych w Standardzie Kontroli Zarządczej nr 4, zwłaszcza w części dotyczącej dokumentowania przyjęcia delegowanych uprawnień.
9. Zaleca się określenie formalnych zasad dokonywania corocznej samooceny kontroli zarządczej w FN.

3.4. Instytut Adama Mickiewicza

1. Należy zweryfikować liczbę pracowników Instytutu oraz wskazać na niezgodność z prawem zastępowania umów o pracę umowami cywilnoprawnymi.
2. Należy zweryfikować liczbę zadań, które w ramach działalności statutowej wyznacza sobie Instytut. Zgodnie z kontraktem dyrektora ma on wypełniać ustalone zadania korzystając z zasobów, jakie zostały mu przyznane. Jeżeli natomiast zwiększenie zadań wynika z zadań zleconych przez MKiDN, należy zweryfikować liczbę etatów, które są konieczne do wypełnienia zadań stawianych przed Instytutem. Proponujemy porównanie liczby zadań i etatów z roku rozpoczęcia kontraktu obecnego dyrektora z

rokiem 2015. Szczegółowa analiza powinna wykazać, które z rozwiązań będzie efektywniejsze.

3. Dalsza losowa kontrola dokumentacji finansowej i porównanie z dokumentacją projektów i stanem faktycznym.
4. Należy przeanalizować statut i zakres działalności IAM. Wyznaczyć jasne granice działania instytutu oraz egzekwować odpowiedni wybór projektów.
5. Cele na kolejny rok, a przede wszystkim wszelkie wnioski o dotacje celowe powinny być dokładnie umotywowane, a ich przewidywana efektywność opisana wraz z miernikami do osiągnięcia w perspektywie krótko-, średnio- i długofalowej.
6. Należy przeprowadzić szczegółową analizę losowo wybranych przypadków z systemu Xpertis i przyjętych warunków realizacji projektu Należy udzielać zamówień na sprzęt IT i sprzęt fotograficzny w trybach podstawowych.
7. Należy przestrzegać przesłanek stosowania niekonkurencyjnych trybów udzielania zamówienia publicznych.
8. Należy opisywać przedmiot zamówienia z poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji.
9. Należy ustalać kryterium oceny ofert odnoszących się do przedmiotu zamówienia.
10. Należy opisywać warunki udziału w postępowaniu w sposób nie ograniczający dostępu do zamówienia potencjalnym wykonawcom.
11. Należy prawidłowo kwalifikować usługi eksperckie i doradcze.
12. Należy wyeliminować przypadki naruszeń dyscypliny finansów publicznych w związku ze stosowaniem przepisów o zamówieniach publicznych.
13. Należy dokumentować czynności szacowania wartości zamówienia poprzez analizę rynku.
14. Ogłoszenia o udzielanym zamówienia winny być akceptowane przez osoby do tego upoważnione oraz należy wskazywać we wniosku o wszczęcie postępowania źródła finansowania zamówienia.
15. Należy niezwłocznie zamieszczać ogłoszenia o udzieleniu zamówienia w Biuletynie Zamówień Publicznych.
16. Należy zwrócić uwagę na zasady zatrudniania w Instytucie. Umowy cywilnoprawne i „samozatrudnienie” nie powinny zastępować umów o pracę.
17. Zalecamy opracowanie i przyjęcie formalnej procedury rekrutacji pracowników.
18. Rekomendujemy umieszczanie w Sprawozdaniach z działalności IAM, informacji o wykonaniu wskaźników, które wyszczególniono w Szczegółowych Planach Działalności Programowej IAM.

3.5. Instytut Książki

1. W zakresie struktury zatrudnienia zaleca się bardziej precyzyjne określanie obowiązków wykonawców a także precyzyjne określanie przedmiotu umów oraz praw i obowiązków stron.
2. Należy przeprowadzić pełną kontrolę umów i dokumentacji wydatków oraz kontrolę wydatków (wobec stwierdzonych nieprawidłowości w dokumentacji wydatków).
3. Działania IK należy skoordynować z działaniami innych instytucji (w szczególności z Narodowym Centrum Kultury) oraz usprawnić komunikację pomiędzy kierownictwem a organem nadzorującym.
4. Należy pilnie uzupełnić braki w dokumentacji i rejestrach umów.
5. Konieczne jest opracowanie i wdrożenie procedur oraz przeszkolenie pracowników IK z zasad udzielania zamówień na usługi i towary, również dla zamówień bez zastosowania PZP. Należy przyjąć wewnętrzną regulację - Regulamin udzielania zamówień publicznych.
6. Należy przyjąć zasady szybszego publikowania wyników postępowań przetargowych we właściwych publikatorach.
7. Zaleca się standaryzację umów zawieranych cyklicznie oraz wprowadzanie do umów dalej idących zabezpieczeń ich wykonania oraz ściślej określonych obowiązków kontrahentów, a także precyzyjne określanie przedmiotu umów oraz praw i obowiązków stron.
8. Uzupełnienie i bieżące prawidłowe prowadzenie rejestru umów.
9. Zalecamy przyjęcie regulacji wewnętrznej określającej zasady i tryb planowania (identyfikacja potrzeb szkoleniowych), finansowania (relacja pracownik – jednostka) oraz oceny skuteczności prowadzonych działań w zakresie rozwoju kompetencji pracowników.
10. Zalecamy stosowanie w działalności jednostki zasad określonych w Standardzie Kontroli Zarządczej nr 4, zwłaszcza w części dotyczącej dokumentowania przyjęcia delegowanych uprawnień.
11. Zalecamy opracowanie i przyjęcie do stosowania formalnego systemu zarządzania ryzykiem, zgodnego ze Standardami Kontroli Zarządczej i wytycznymi MKiDN.
12. Zalecamy opracowanie i przyjęcie formalnego centralnego rejestru procedur wewnętrznych oraz (wraz z zakresem odpowiedzialności) zapewnienie nadzoru i koordynacji nad aktualizacją wewnętrznych procedur w jednostce.
13. Zalecamy określenie formalnych zasad monitoringu oraz dokonywania corocznej samooceny kontroli zarządczej w Instytucie Książki.
14. Zalecamy coroczne potwierdzenie uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok, zgodnie ze Standardami Kontroli Zarządczej.

3.6. Narodowe Centrum Kultury

1. Należy przeprowadzić ewaluację rzeczywistej efektywności pracowników NCK, która stanowić będzie podstawę do formułowania zaleceń w zakresie polityki kadrowej.
2. W stwierdzonych przypadkach nieprawidłowości należy wyegzekwować od stron umów należyte jej wykonanie lub dostarczenie pełnej dokumentacji jej wykonania lub rozpoczęcie procedury mającej na celu uzyskanie stosownego odszkodowania.
3. Ze względu na fakt, że w losowej próbie dokumentów stwierdzono przypadki budzące wątpliwości w zakresie weryfikacji prawidłowości wykonania umowy, zaleca się dalsze szczegółowe badanie wszystkich umów z podmiotami zewnętrznymi.
4. Należy usprawnić komunikację pomiędzy MKiDN a NCK poprzez precyzyjne ustalenie celów i priorytetów działalności NCK (wynikających z całościowej strategii MKiDN) na kolejne lata.
5. Należy wprowadzić ewaluację efektywności realizowanych projektów z uwzględnieniem ich rzeczywistych całkowitych kosztów w okresie dłuższym niż 1 rok, ze szczególnym uwzględnieniem umów z podmiotami zewnętrznymi. Dokonując oceny należy uwzględnić również koszty prowadzenia projektów związane z umowami cywilnoprawnymi, zamówieniami uzupełniającymi i kosztami promocji.
6. Należy egzekwować regulacje w zakresie obowiązku rozeznania cen również dla zamówień bez zastosowania PZP. Należy rzetelnie dokumentować przebieg postępowań w protokołach postępowania o udzielenie zamówienia publicznego.
7. Należy dokumentować czynności szacowania wartości zamówienia poprzez rozpoznanie rynku.
8. Należy zamieszczać ogłoszenia o udzieleniu zamówienia w Biuletynie Zamówień Publicznych niezwłocznie po udzieleniu zamówienia.
9. Należy podawać w dokumentacji uzasadnienie faktyczne zastosowania trybu niekonkurencyjnego.
10. Należy ustalać wartość szacunkową zamówienia przed wszczęciem postępowania.
11. Należy ustalać terminy składania ofert zgodnie z obowiązującymi przepisami upzp.
12. Należy wyeliminować nieprawidłowości mogące skutkować naruszeniem dyscypliny finansów publicznych.
13. Zalecamy w Sprawozdaniu z wykonania Planu NCK w kolumnie: „Planowana wartość do osiągnięcia na koniec (...) roku” umieszczać wartości wskaźników wyszczególnione w Planach Działalności NCK na dany rok.
14. Zalecamy opracowanie i przyjęcie formalnego systemu ocen pracowniczych dla pracowników NCK. Warto w tym kontekście rozważyć wykorzystanie kryterium skuteczności odnoszące się do wpływu poszczególnych pracowników na stan realizacji celów NCK.

15. Zalecamy przyjęcie regulacji wewnętrznej określającej zasady i tryb planowania (identyfikacja potrzeb szkoleniowych), finansowania (relacja pracownik – jednostka) oraz oceny skuteczności prowadzonych działań w zakresie rozwoju kompetencji pracowników.
16. Zalecamy stosowanie zapisów Zarządzenia 22/2012 z 08.03.2012 r. dotyczących odstąpienia od publikowania ogłoszeń na wolne stanowiska pracy tylko w wyjątkowych przypadkach. Każda taka sytuacja powinna być jednoznacznie uzasadniona i udokumentowana. Jednocześnie wskazana jest każdorazowa rynkowa weryfikacja rzetelności kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników poza standardową procedurą rekrutacyjną

3.7. Narodowy Instytut Audiowizualny

1. Należy dokonać jasnego określenia kompetencji NInA oraz priorytetów działalności Instytutu w kolejnych latach.
2. Zalecamy dokonanie niezbędnych poprawek w Rejestrze umów oraz prawidłowe bieżące jego prowadzenie.
3. Należy przeprowadzić obiektywne badania efektywności pracowników w oparciu o mierzalne cele oraz analizę potrzeb zgłaszanych przez Instytut w zakresie zatrudnienia w kontekście celowości i priorytetów działań NInA.
4. W badanej próbie dokumentów stwierdzono wiele przypadków zamówień usług i towarów bez rozeznania cen, co potwierdziły wywiady pogłębione z pracownikami. Niezbędne jest wprowadzenie procedur udzielania zamówień podmiotom zewnętrznym dla zamówień bez zastosowania PZP.
5. W zakresie umów zawieranych z Polskim Radiem S.A. (ew. z innymi podmiotami) - w sytuacji kolejnych przypadków nierzetelności po stronie kontrahenta, zaleca się ponowne wydrukowanie tekstu umowy, w wersji ostatecznie ustalonej przez Strony, podpisanie jej przez uprawnionych do reprezentacji pracowników NInA, a następnie przedstawienie tak przygotowanych egzemplarzy umowy do podpisu kontrahentowi.
6. Zalecamy wypełnienie wymogów Ustawy o finansach publicznych poprzez sformalizowanie systemu zarządzania ryzykiem tj.: wdrożenie procedury zarządzania ryzykiem i bieżące dokumentowanie podejmowanych czynności. Procedura powinna zawierać następujące elementy: powiązanie pomiędzy celami a przyjętymi zasadami zarządzania ryzykiem, politykę kierownictwa w zakresie akceptowalnego poziomu ryzyka, rozliczalność i odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem (role i obowiązki), sposoby mierzenia i raportowania wyników zarządzania ryzykiem, zasady dotyczące dokonywania okresowych przeglądów i doskonalenia procedury zarządzania ryzykiem oraz wzory stosowanych dokumentów.

7. W badanej próbie dokumentów stwierdzono szczególnie wiele przypadków zamówień usług i towarów bez rozeznania cen, co potwierdziły wywiady pogłębione z pracownikami. Niezbędne jest wprowadzenie procedur udzielania zamówień podmiotom zewnętrznym dla zamówień bez zastosowania PZP.
8. Zalecamy przyjęcie regulacji wewnętrznej określającej zasady i tryb planowania (identyfikacja potrzeb szkoleniowych), finansowania (relacja pracownik – jednostka) oraz oceny skuteczności prowadzonych działań w zakresie rozwoju kompetencji pracowników.
9. Zalecamy wdrożenie procedury rekrutacyjnej poprzez określenie standardowej ścieżki postępowania na każdym etapie postępowania rekrutacyjnego. Pisemna procedura, wraz ze wzorami stosowanej dokumentacji, umożliwi odtwarzanie pełnej ścieżki rekrutacyjnej i potwierdzenie czy został wyłoniony najlepszy kandydat na dane stanowisko pracy.
10. Zalecamy przeprowadzenie konsultacji z MKiDN celem przededefiniowania pomiaru osiągania efektów rzeczowych w pozycjach dla których osiągnięcie planowanych mierników w pierwszym roku realizacji przedsięwzięcia jest niemożliwe. Sprawozdawczość przekazywana do instytucji nadzorującej powinna odzwierciedlać faktyczną wartość osiągniętych efektów rzeczowych (mierników) oraz zapewnić rozliczalność rzeczową po zakończeniu zadania.
11. Rekomendujemy podjęcie działań zapewniających, aby proces wydatkowania budżetu nie był celem samym w sobie, a przede wszystkim narzędziem skutecznej realizacji dobrze przemyślanych i adekwatnych do potrzeb celów - zarówno rocznych jak i wieloletnich. Miarą tej skuteczność powinna być między innymi ograniczenie skokowych wahań wielkości budżetu w ciągu roku.
12. Zalecamy przeprowadzenie konsultacji z TVP S.A., przy współudziale MKiDN, w celu ostatecznego wypracowania formuły współpracy, a w szczególności w zakresie zdefiniowania zasad i zakresu przekazywanych przez Telewizję zasobów audiowizualnych. Brak ostatecznych ram współpracy uniemożliwia precyzyjne określenie planowanych do osiągnięcia przez NInA mierników w zakresie digitalizacji i udostępniania zasobów archiwalnych. W konsekwencji utrudnione jest sprawowanie przez MKiDN efektywnego nadzoru w zakresie skuteczności realizacji jednych z podstawowych działań Instytutu, tj. digitalizacji utworów audiowizualnych i ich udostępniania.