RAPORT Z ANALIZY PRZEDWDROŻENIOWEJ

„Ocena orientacji zadaniowej i projektowej Samorządu"

Projekt jest współfinansowany ze środkow Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013
Starostwo Powiatowe w Nowym Targu- Wydział Rozwoju i Inwestycji- Biuro ds. Funduszy Europejskich
Al. Tysiąclecia 35, 34–400 Nowy Targ, tel. (018) 266 13 57,fax. (018) 266 13 44, e–mail: rozwoj@nowotarski.pl
WWW.NOWOTARSKI.PL NIP 735-217-50-44 REGON 491893339

Create your own universe of innovation !

universe
Innovative Bussines Solutions

RAPORT Z ANALIZY PRZEDWDROŻENIOWEJ

„Ocena orientacji zadaniowej i projektowej Samorządu”

Pod redakcją:
Dr Jacka Strojnego

Zespół autorski:
Dr Jacek Strojny
Dr Bogusław Ulijasz
Krzysztof Witkowski
Mirosław Miśkiewicz
Jakub Żołyniak

UNIVERSE-IBS Sp. z o.o.
ADRES: ul. Poznańska 2c, 35-084 Rzeszów
TEL/FAX 017 778 85 94
WWW: http://www.universe-ibs.pl
E-MAIL: office@universe-ibs.pl

Nowy Targ, wrzesień 2011 r.

Starostwo Powiatowe w Nowym Targu
Al. Tysiąclecia 35
34-400 Nowy Targ

Redaktor raportu:	***Dr Jacek Strojny***
Zespół autorski:	Dr Jacek Strojny Dr Bogusław Ulijasz Krzysztof Witkowski Mirosław Miśkiewicz Jakub Żołyniak
Projekt:	**Nowotarski - nowatorski. Samorząd zorientowany projektowo**
Zadanie:	Wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Nowotarskim
Etap:	Opracowanie „Oceny orientacji zadaniowej i projektowej Samorządu”

Spis treści

Spis treści 4

Wprowadzenie 5

Część I. Analiza sytuacji bieżącej w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu 7

Rozdział 1. Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu 8

Rozdział 2. Analiza struktury organizacyjnej 16

Rozdział 3. Analiza zadań (procesów i projektów) realizowanych przez komórki organizacyjne 22

Rozdział 4. Analiza systemu obiegu dokumentów 36

Rozdział 5. Analiza planowania działalności w ujęciu strategicznym i wykonawczym 39

Część II. Rekomendacje 42

Rozdział 6. Szczegółowe rekomendacje zmian w sposobie funkcjonowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu 43

Rozdział 7. Rekomendacje usprawnień w procesach zarządzania strategicznego i operacyjnego 47

Załączniki 53

Załącznik 1. Wyniki badania „Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu”. 54

Załącznik 2. Rekomendowana lista procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu 59

Załącznik 3. Rekomendowany schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu 68

Załącznik 4. Proponowana struktura podziału prac: Podprojekt „Wdrożenie zmian organizacyjnych oraz Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu”. 72

Załącznik 5. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania strategicznego 78

Załącznik 6. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania projektami. 79

Wprowadzenie

Niniejszy dokument powstał w fazie przygotowawczej do realizacji wdrożenia orientacji projektowej w Powiecie Nowotarskim. Jest on zbiorem analiz oraz rekomendacji wykonanych zgodnie ze szczegółowym opisem przedmiotu zamówienia, będącym załącznikiem do umowy nr ZA.273.97.2011.PN49.IW, na podstawie której realizowana jest niniejsza usługa.

Opracowanie składa się z dwóch części – pierwsza ma charakter analityczny, natomiast druga zawiera rekomendacje do wdrożenia. Analiza przeprowadzona została na podstawie informacji zebranych w oparciu o źródła pierwotne udostępnione przez Zamawiającego (dokumenty wewnętrzne, ankiety oraz opinie pracowników). Poddano w niej szczegółowej analizie całokształt uwarunkowań organizacyjnych, wpływających na skuteczność i efektywność zarządzania zadaniami ze szczególnym uwzględnieniem oceny sposobów realizacji projektów. Rekomendacje wskazują natomiast niezbędne obszary usprawnień w procesach zarządzania, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Zawarte tam sugestie powstały na podstawie oceny stanu bieżącego zawartej w części analitycznej.

Część pierwsza (analityczna) składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy z nich obejmuje ocenę orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. Wykorzystano do niej dedykowaną, nowatorską w skali kraju metodykę oceny orientacji projektowej samorządu. Stworzona ona została z uwzględnieniem doświadczenia ekspertów firmy UNIVERSE-IBS Sp. z o.o. w zakresie wdrażania systemów zarządzania projektami, a w szczególności z wykorzystaniem autorskiej metodyki wdrożeniowej Project5. Ponadto wykorzystano elementy ocen doskonałości projektowej uznane w wymiarze światowym, a w szczególności stosowane w konkursie IPMA Project Excellence Award oraz modelach dojrzałości projektowej H. Kerznera oraz R. Gareisa. Kwestionariusz oceny pozwala zebrać informacje dotyczące specyficznych cech organizacji mających istotny wpływ na realizację projektów.

Uzupełnieniem przeprowadzonej w rozdziale pierwszym analizy są następne cztery rozdziały, które odnoszą się do wybranych, szczegółowych aspektów zarządzania w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. W rozdziale drugim przeprowadzono szczegółową analizę struktury organizacyjnej Urzędu pod kątem czytelności podziału obowiązków oraz sprawności przebiegu procesów oraz projektów. Na podstawie dostarczonych informacji przeprowadzono także analizę procesów, przygotowując spis oraz klasyfikację podstawowych procesów. Dążąc do uzupełnienia tych informacji analizie poddano także system obiegu dokumentów, dzięki czemu powiązano określone dokumenty ze zidentyfikowanymi procesami. Ostatni zakres analizy odnosi się do przebiegu procesu planowania działalności w ujęciu strategicznym oraz wykonawczym (operacyjnym).

Część druga opracowania składa się z dwóch rozdziałów. Rozdział szósty zawiera propozycje szczegółowych rozwiązań dotyczących struktury organizacyjnej, zmian w mapie procesów, podziału obowiązków oraz koniecznych zmiany w niektórych procesach zarządczych, takich jak motywowanie, ocena pracownicza, kontrola, itd. – niezbędnych dla wdrożenia dojrzałej orientacji projektowej w Starostwie. Sugestie zawarte w tym rozdziale staną się podstawą do zbudowania innowacyjnej metodyki zarządzania zadaniami przez projekty (Systemu Zarządzania Projektami) w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. W konsekwencji stworzony zostanie odrębny dokument w postaci Podręcznika planowania i zarządzania zadaniami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Zawierał on będzie szczegółowe procedury oraz schematy dodatkowych dokumentów, niezbędnych do wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania zdaniami przez projekty.

Rozdział siódmy natomiast przedstawia rekomendacje usprawnień w procesach zarządzania strategicznego i operacyjnego. Na podstawie tych rekomendacji uruchomiony zostanie proces wdrożenia rozwiązań organizacyjnych, usprawniających przebieg wymienionych procesów.

W szczególności chodzi tutaj o stworzenie mechanizmów wiązania celów wyznaczonych w dokumentach programowych z celami bieżącymi, ustalanymi dla poszczególnych projektów oraz procesów. Ten rozdział stanowić więc będzie podstawę do tworzenia systemu monitorowania i ewaluacji strategii.

Na podstawie rekomendacji przedstawionych w części drugiej przedstawiono rekomendowane zakresy szkoleń zarówno w obszarze zarządzania strategicznego, jaki zarządzania przez projekty. Szczegółowo przedstawiono je w załącznikach do niniejszego opracowania.

Część I. Analiza sytuacji bieżącej w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu

Pierwsza część opracowania „Ocena orientacji projektowej i zadaniowej Samorządu" skupia się na identyfikacji sytuacji bieżącej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. Analiza przeprowadzana jest w kilku istotnych dla całego wdrożenia wymiarach. Ukierunkowana jest na zebranie informacji wystarczających do oceny aktualnego poziomu orientacji projektowej i zadaniowej badanego samorządu. W szczególności autorzy dążą do wskazania ewentualnych obszarów wymagających reorganizacji pod kątem usprawnienia przebiegu projektów i procesów. Efektem analizy jest spójny obraz sytuacji, dający podstawę sformułowania rekomendacji wdrożeniowych, których wprowadzenie w życie pozwoli w sposób skuteczny wykorzystać zarówno aplikację, jak i techniki zarządzania projektami w zarządzaniu strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

W części I wykorzystano następujące źródła informacji dostarczone przez Zamawiającego:

- *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu nowotarskiego 2006-2015* z czerwca 2006.
- *Regulamin organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu* z 28.04.2007 r. z późniejszymi zmianami.
- *Zarządzenie nr 22/2011 Starosty Nowotarskiego* z dnia 22 lutego 20011 r. w sprawie określenia jednolitego sposobu stosowania znaku sprawy w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
- *Zarządzenie nr 72/2011 Starosty Powiatu Nowotarskiego* z 16.06.2011 r. w sprawie ustalenia struktury stanowisk służbowych w komórkach organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
- *Uchwała nr 599/XI/2009 Zarządu Powiatu Nowotarskiego* z dnia 25.11.2009 r. w sprawie ustalenia procedury przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych.
- *Wykaz pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Targu*, stan na 01.07.2011 r.
- *Opisy stanowisk pracy*, stan na dzień 01.07.2011 r. (dokumenty w wersji roboczej).
- *Opis struktury organizacyjnej wraz z obsadą stanowisk – dokument uzgodniony*, stan na 01.07.2011 r.
- *Wyniki badania Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatu w Nowym Targu* z dnia 31.08.2011 r.
- *Wyniki badania Identyfikacja procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu* z dnia 12.07-15.08.2011 r.
- Inne dokumenty oraz informacje dostarczone przez pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
- *ustawa o pracownikach samorządowych* z dnia 21 listopada 2008 r. (Dz. U. nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) – **skrót uops**.
- *ustawa o samorządzie powiatowym* z dnia 5 czerwca 1998 r. (tekst jednolity: Dz. U. 2001 r. Nr 142 poz. 1592 z późn. zm.) – **skrót uosp**.
- *ustawa o finansach publicznych* z dnia 29 sierpnia 2009 r. (Dz. U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) – **skrót uofp**.
- *rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów* z dnia 18.01.2011 r. *w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych*

Rozdział 1. Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu

Wstęp.

Badanie orientacji projektowej organizacji pozwala zebrać informacje, w których obszarach rozwiązania dotychczas stosowane świadczą o dużej dojrzałości projektowej, a także gdzie należy dokonać zmian. Badanie wykorzystuje kwestionariusz stworzony w ramach innowacyjnej metodyki wdrożenia Systemów Zarządzania Projektami Project5 autorstwa UNIVERSE-IBS Sp. z o.o. W kwestionariuszu wykorzystano pięć podstawowych wymiarów orientacji projektowej. Każdy z nich został podzielony na pięć wskaźników szczegółowych, których pomiar odbywa się poprzez odpowiedź na pięć postawionych pytań. Respondenci mają możliwość wybrania do każdego pytania jednej z pięciu odpowiedzi przygotowanych w oparciu o skalę Likerta. W badaniu wykorzystuje się następujące oznaczenia odpowiedzi: 1=Zdecydowanie nie; 2=Raczej nie; 3=Ani tak, ani nie, 4=Raczej tak; 5=Zdecydowanie tak. Jeśli sytuacja opisana w pytaniu zdecydowanie nie dotyczy badanej organizacji, respondenci zaznaczają odpowiedź 1=Zdecydowanie nie, natomiast jeśli dotyczy w pełni, zaznaczają odpowiedź 5=Zdecydowanie tak.

Odpowiedzi na postawione pytania stały się podstawą do wyliczenia ocen zbiorczych na trzech poziomach szczegółowości:

1. Ocenę wskaźnika szczegółowego, wyliczaną się jako średnią z odpowiedzi na pięć pytań w ramach wskaźnika szczegółowego.
2. Ocenę wymiaru podstawowego, wyliczaną jako średnią z wartości wskaźników szczegółowych w ramach wymiaru podstawowego.
3. Ocenę orientacji projektowej, wyliczaną jako średnią z wartości wymiarów podstawowych orientacji projektowej.

W dniu 31.08.2011 r. w siedzibie Starostwa Powiatowego w Nowym Targu odbyło się spotkanie oceniające, poprowadzone przez dra Jacka Strojnego oraz Krzysztofa Witkowskiego ze strony firmy UNIVERSE-IBS Sp. z o.o.. Ze strony Zamawiającego wytypowano kilka osób, które w ściśle określonej procedurze dokonały oceny orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. W grupie oceniającej znalazły się następujące osoby:

- Krzysztof Faber, Starosta Nowotarski,
- Bogusław Waksmundzki, Urzędujący Członek Zarządu,
- Grzegorz Watycha, Sekretarz Powiatu,
- Katarzyna Machaj, Skarbnik Powiatu,
- Ewa Piątkowska, Kierownik Biura ds. Funduszy Europejskich ,
- Anna Rusnak, Główny specjalista ds. inwestycji,
- Katarzyna Sopata, Kierownik Biura ds. Realizacji Projektu „Modernizacja Kształcenia Zawodowego…”.

Ocena orientacji projektowej przebiegała w następujących etapach:

1. Zapoznanie osób oceniających z celem oceny i przebiegiem procedury oceny.
2. Dokonanie indywidualnej oceny organizacji przez każdego z uczestników. Osoby reprezentujące Zamawiającego dysponowały indywidualnymi kwestionariuszami w wersji elektronicznej. Podczas pierwszego etapu sesji oceniającej każda osoba dokonywała oceny bez konsultowania się z pozostałymi uczestnikami.

3. Zebranie i agregacja ocen. Po pierwszym etapie sesji oceniającej nastąpiła kilkunastominutowa przerwa techniczna, w której zebrano wszystkie indywidualne oceny. Na ich podstawie wyliczono średnią wartość oceny oraz wartości odchyleń pomiędzy ocenami skrajnymi.
4. W drugim etapie oceny przeanalizowano te oceny, w których odchylenia były wyższe niż w pozostałych.

Szczegółowa analiza.

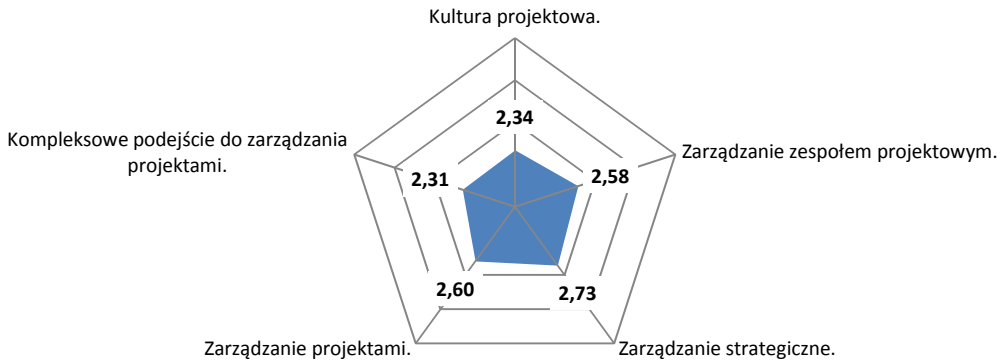
Na podstawie przeprowadzonego badania dokonano analizy orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. Wyniki badania wskazują na dwa aspekty, które należy wziąć pod uwagę budując System Zarządzania Projektami dla tej organizacji. Po pierwsze, oceny średnie uzyskane w badaniu świadczą o relatywnie niskim poziomie orientacji projektowej. Po drugie natomiast, należy zwrócić uwagę na dość dużą rozbieżność ocen w grupie docelowej. Szczegółowo aspekty te przedstawiono w analizie poniżej.

A. Ocena ogólna orientacji projektowej.

W pierwszej kolejności omówić należy wyniki analizy na poziomie ogólnym. Wartość orientacji projektowej w pięciopunktowej skali (od 1 do 5) wynosi 2,51 pkt. co stanowi 37,7% oceny maksymalnej. Wymiary podstawowe orientacji projektowej (kultura projektowa, zarządzanie zespołem projektowym, zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami oraz kompleksowe podejście do zarządzania projektami) uzyskały natomiast wartości od 2,34 do 2,73 pkt. co stanowi odpowiednio od 32,7 do 43,1% oceny maksymalnej. Zdaniem przebadanych osób w najpełniejszym stopniu orientacja projektowa wykorzystywana jest w wymiarze zarządzania strategicznego. Słabo oceniona została natomiast zarówno kultura projektowa, jak i kompleksowość podejścia do zarządzania projektami.

Uzyskane wyniki ogólne wskazują na sytuację typową dla samorządów w obecnej fazie ich rozwoju. Wytyczne dotyczące budżetów zadaniowych oraz kontroli zarządczej wymagają wprowadzenia podejścia, które w pewien sposób przypomina rozwiązania charakterystyczne dla przedsiębiorstw. Niezbędne jest więc tutaj przyjęcie orientacji menedżerskiej, nastawionej na podnoszenie efektywności procesów ukierunkowanych na zaspokajanie oczekiwań interesariuszy projektów. Jednym działań, które należy tutaj podjąć jest usprawnienie procesów zarządzania projektami. Samorządy znajdują się na początku tej drogi, podczas gdy wysoka kultura projektowa oraz kompleksowość podejścia do zarządzania projektami występuje już w organizacjach, które wdrożyły System Zarządzania Projektami i funkcjonują w nim od dłuższego czasu..

Rysunek 1. Wymiary orientacji projektowej.



Źródło. Opracowanie własne.

B. Ocena szczegółowa wymiarów orientacji projektowej.

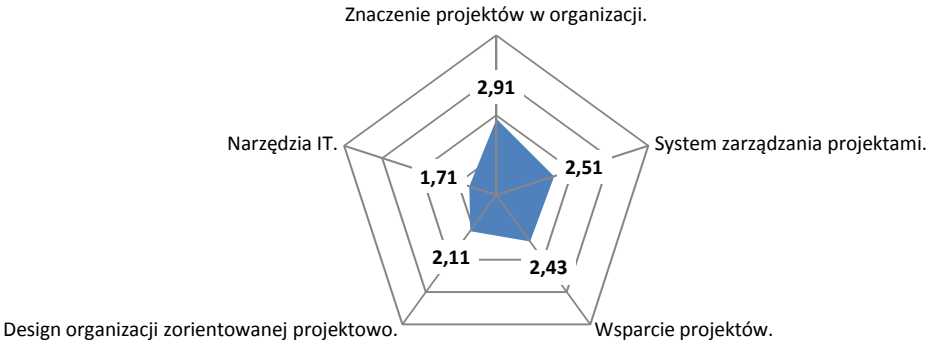
Aby nieco bardziej szczegółowo omówić uzyskane wyniki badania, warto prześledzić oceny wyliczane na poziomie bardziej szczegółowym, a więc dla każdego z wymienionych wyżej wymiarów podstawowych.

A. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Kultura projektowa".

W pierwszej kolejności omówiony zostanie wymiar „Kultura projektowa". Odnosi się on do tych cech organizacji, które świadczą o systemowym podejściu do zarządzania projektami i traktowaniu projektów jako standardowego sposobu realizacji zadań organizacji. Analizie poddano tutaj takie obszary, jak: znaczenie projektów w organizacji, system zarządzania projektami, wsparcie projektów, design organizacji zorientowanej projektowo oraz wykorzystanie narzędzi IT wspomagających zarządzanie projektami. Wymienionym obszarom przyporządkowano oczywiście odpowiednie wskaźniki, z których każdy oceniany jest na podstawie odpowiedzi na pięć pytań.

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że w badanej organizacji kultura projektowa znajduje się w początkowej fazie tworzenia. Wskazuje na to uzyskana wartość oceny na poziomie 2,34 pkt., co stanowi 33,4% wartości maksymalnej w przyjętej pięciostopniowej skali. Należy jednak podkreślić, iż istnieje dość duże zróżnicowanie ocen poszczególnych jej wskaźników szczegółowych. Najlepiej (2,91 pkt.) oceniono znaczenie projektów w organizacji. W opinii osób uczestniczących w badaniu w Starostwie Nowotarskich duża część zadań ma lub może mieć charakter projektowy. Mimo takiego stanu rzeczy, badana organizacja nie dysponuje odpowiednimi narzędziami informatycznymi, które pomogłyby w sprawny sposób przygotowywać plany realizacji oraz pozyskiwać informację o już realizowanych projektach, a przez to podnosiłyby sprawność zarządzania. Wartość wskaźnika „Narzędzia IT" wynosi więc 1,71 pkt., co stanowi jedynie 17,9% oceny maksymalnej.

Rysunek 2. Wskaźniki kultury projektowej.



Źródło. Opracowanie własne.

Wnioski: W rekomendacjach należy:

1. Określić zasady oddzielenia procesów od projektów, tak aby możliwe było określenie jaka część budżetu realizowana jest w ramach projektów.
2. Wskazać celowość budowy systemu kategoryzacji projektów.
3. Wskazać konieczność przygotowania procedury przeglądu Systemu Zarządzania Projektami.
4. Zasugerować konieczność wprowadzenia systemu kodowania projektów i zadań w projektach (Struktury Podziału Prac).
5. Zaproponować zapisy wzmacniające rolę kierownika projektu w strukturze organizacyjnej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.

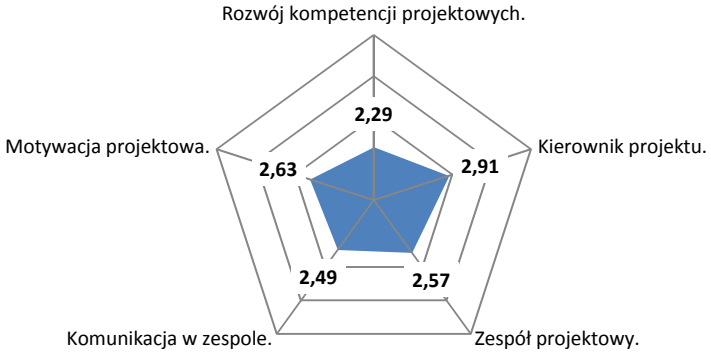
6. Zaproponować zmiany w strukturze organizacyjnej, wprowadzające komórki organizacyjne wyspecjalizowane we wsparciu, monitoringu i koordynacji projektów.
7. Wskazać konieczność wprowadzenia zasad określających tryb pracy Komitetów Sterujących.
8. Wprowadzić niektóre elementy nazewnictwa związanego z zarządzaniem projektami.
9. Wskazać konieczność wzbogacenie trybu zamykania projektu o pisemne podziękowania za udział w projektach.
10. Wskazać konieczność określenia zasad komunikowania pracownikom Starostwa ważnych etapów w cyklu życia projektu (np. zakończenia i rozpoczęcia).
11. Wskazać konieczność wprowadzenia systemu identyfikacji graficznej w dokumentach systemowych Systemu Zarządzania Projektami, ale także w pozostałej dokumentacji stosowanej przez Starostwo.
12. Określić niezbędne funkcjonalności oprogramowania wspomagającego projekty w zakresie:
    - Dynamicznych harmonogramów,
    - Zarządzania kosztami, płynnością oraz rentownością projektu,
    - Zarządzania zasobami w projekcie,
    - Raportowania i monitoringu projektu.

B. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie zespołem projektowym”.

Drugi z analizowanych wymiarów odnosi się do jednego z najbardziej istotnych elementów zarządzania projektami, tj. kompetencji określających to, w jaki sposób tworzy się i działa zespół projektowy. Badaniu poddano tutaj takie obszary szczegółowe organizacji, jak: rozwój kompetencji projektowych, kierownik projektu, zespół projektowy, komunikacja w zespole czy motywacja projektowa.

Bazując na dokonanych ocenach należy stwierdzić iż sprawność zarządzania zespołem projektowym w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu jest raczej niska. Świadczy o tym uzyskana wartość wskaźnika, który wyniósł 2,58 pkt., co stanowi niespełna 40% oceny maksymalnej. Najsłabiej oceniono możliwości rozwoju kompetencji projektowych (ocena: 2,29 pkt.). Nieco lepsze warunki stworzono natomiast, jeśli chodzi o rozwój kierowników projektu (ocena 2,91 pkt.).

Rysunek 3. Wskaźniki zarządzania zespołem projektowym.



Źródło. Opracowanie własne.

Wnioski: W rekomendacjach należy wskazać konieczność określenia:

1. Katalogu wartości, które kierownik projektu powinien promować wśród członków zespołu projektowego.
2. Systemu oceny członków zespołu projektowego oraz kierowników projektów – także przez członków zespołu np. Ocena 360°.

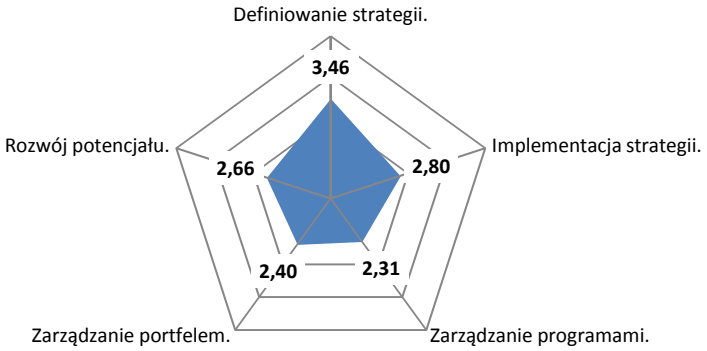
3. Ścieżek zawodowych pracowników realizujących projekty. W części związanej z kategoryzacją kierowników rozwiązania zawrzeć należy w dokumencie wdrażającym SZP. Natomiast część rozwiązań wynikających ze struktury organizacyjnej należy przedstawić w rekomendacjach wdrożeniowych w ramach niniejszego opracowania.
4. Zasad powoływania kierownika projektu.
5. Kompetencji kierownika projektu w zakresie budżetu, oddziaływania na członków zespołu oraz relacji z interesariuszami projektu.
6. Zasad powoływania członków zespołu projektowego.
7. Czytelnego systemu komunikowania się w ramach projektu oraz pomiędzy projektami.
8. Wymagań stawianych przez stanowisko kierownika projektu.
9. Wprowadzenia zmian w systemie wynagrodzeń premiujących aktywność projektową pracowników.

C. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie strategiczne".

Trzeci badany obszar orientacji projektowej dotyczy osadzenia realizowanych przedsięwzięć w strategii organizacji. Umiejętne formułowanie kierunków strategicznych oraz zdolność do ich przełożenia na zarządzanie taktyczne i operacyjne stanowi o sile rozwojowej każdego typu podmiotu, w tym również, a może nawet przede wszystkim – jednostki samorządowej. Warto podkreślić, iż wartość oceny tego wymiaru wynosi 2,73 pkt., co jest najwyższą spośród wszystkich wymiarów. Dokonując oceny rozpatrzono tutaj kilka obszarów szczegółowych, takich jak: definiowanie strategii, implementacja strategii, zarządzanie programami, zarządzanie portfelem oraz rozwój potencjału.

Poszczególne wskaźniki wymiaru zostały poddane ocenie w oparciu o odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania. Na ich podstawie można stwierdzić, iż najsprawniej w Nowym Targu realizuje się zadania związane z definiowaniem strategii (3,46 pkt.). W wielu polskich JST proces ten kończy się jednak głównie na sformułowaniu dokumentu strategicznego, zaś jego implementacja oraz pomiar efektów napotykają już na wiele trudności. Do podobnych wniosków dojść można również po analizie wyników badania w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Autorzy raportu nie znajdują więc potwierdzenia dla opinii ankietowanych w rzeczywistej aktywności badanej organizacji. Okazuje się bowiem, iż efektywne wdrażanie zapisów strategii na poziomie taktycznym czy operacyjnym wymaga znacznego usprawnienia. Szczególnie zwraca uwagę fakt słabego wykorzystania programów jako narzędzia koncentracji zasobów na najistotniejszych celach strategicznych, a to właśnie programy pozwalają na lepsze wykorzystywanie efektów uprzednio zakończonych projektów w realizacji kolejnych w ramach realizacji tego samego celu strategicznego. Wartość wskaźnika „Zarządzanie programami" wynosi bowiem 2,31 pkt. Badanie nie potwierdziło istnienia żadnego formalnie przyjętego programu, choć w świadomości osób zarządzających niektóre projekty wiązane są ze sobą logicznie w czasie, tworząc w ten sposób pewnego rodzaju program. Nie jest stosowana jednak żadna metodyka zarządzania jego przebiegiem i monitorowania efektów.

Rysunek 4. Wskaźniki zarządzania strategicznego.



Źródło. Opracowanie własne.

Wnioski: rekomendacjach należy wskazać konieczność wprowadzenia:

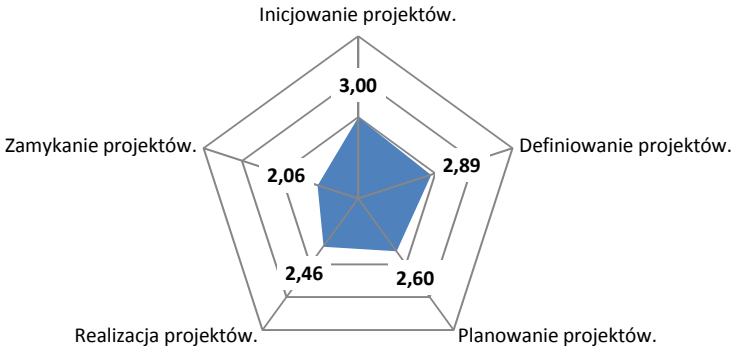
1. Przeglądu celów strategicznych oraz budowę w oparciu o ich zbiór drzewa celów ze szczegółowością do najniższego poziomu procesów.
2. Nowej procedury przeglądów i aktualizacji strategii.
3. Aktualizacji obowiązującej strategii z uwzględnieniem zasad formułowania celów strategicznych właściwych dla programów oraz holistycznego podejścia do budowy strategii JST (np. z wykorzystaniem *Balanced Score Card*).
4. Zasad określających tryb oceny programów, projektów oraz procesów pod kontem zgodności z wyznaczonymi kierunkami rozwoju.
5. Zmian w systemie wynagrodzeń, uzależniając ich wysokość od realizacji zapisów strategii.
6. Procedury regulującej tryb przygotowania, zgłoszenia i realizacji programów.
7. Metod optymalizacji wzajemnej projektów w obszarze harmonogramu, zasobów, kosztów oraz płynności. Ponadto w ramach rekomendacji wdrożeniowych w niniejszym opracowaniu należy przygotować opis funkcjonalności zapewniających koordynację całego portfela projektów lub wyodrębnionych subportfeli w ramach wyznaczonych wyżej obszarów.
8. Zasad określających priorytet projektu (kategoryzację projektów).

D. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie projektami”.

W kolejnym obszarze orientacji projektowej badaniu poddano proces zarządzania projektem w poszczególnych jego fazach: inicjacji, definiowania, planowania, realizacji i zamknięcia. Ich przebieg ocenić można na podstawie uzyskanych informacji jako niepełną w stosunku do stanu pożądanego. Wyrazem tego jest łączna ocena omawianego wymiaru na poziomie 2,6 pkt., co stanowi 40% oceny docelowej.

Ocena poszczególnych obszarów szczegółowych, odnoszących się do faz projektu jest dość zróżnicowana i wacha się od 3,0 pkt. w przypadku inicjowania projektów do 2,06 pkt. w przypadku ich zamykania. Charakterystyczne jest to, iż brak zgodności ze stanem pożądanym jest tym bardziej widoczny, im bardziej zaawansowana faza. Tego typu zjawisko wynika m.in. z braku systemowego podejścia do projektów w badanej organizacji. Przebieg fazy początkowej jest determinowany częściowo istniejącymi już dokumentami (np. *Procedura przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych*). Brakuje natomiast rozwiązań dotyczących dalszej części cyklu życia projektu. Chodzi tutaj zarówno o niedostateczne regulacje wewnętrzne jak i brak wykorzystywania w Starostwie narzędzi informatycznych.

Rysunek 5. Wymiary orientacji projektowej.



Źródło. Opracowanie własne.

Wnioski: W rekomendacjach należy wskazać konieczność wdrożenia:

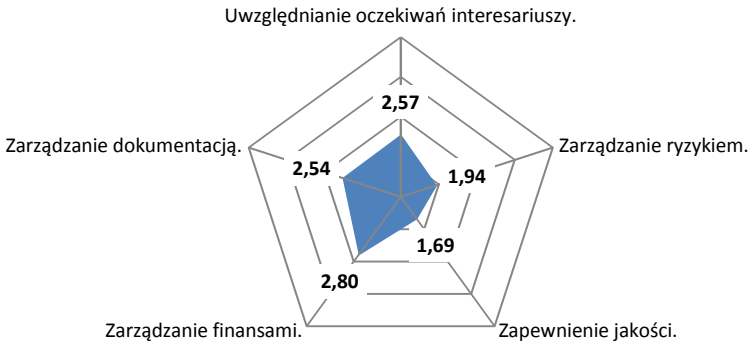
1. Trybu uruchomienia projektu obejmującego: ocenę *ex ante* projektu, schemat karty projektu, zasady powoływania osób do zespołu projektowego, zasady organizacji spotkań inicjujących projekt.
2. Trybu definiowania i planowania projektu obejmującego: definiowanie celów projektu, przypisywania celów do struktury podziału prac, budżetowania zadań i określania ich w czasie a także planowania zasobów.
3. Trybu realizacji projektu obejmującego: raportowanie realizacji zadań w ramach projektu, raportowanie z realizacji projektu, raportowanie controllingowe projektu, programu i portfela projektów oraz reagowanie na odchylenia od planów.
4. Trybu zamykania projektu obejmującego: raportowanie zakończenia projektu, analizy odchyleń, uzyskiwania informacji zwrotnej na temat poziomu realizacji celów projektu.

E. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Kompleksowe podejście do zarządzania projektami”.

Ostatni z pięciu wymiarów orientacji projektowej dotyczy takich elementów procesu zarządzania projektem, które świadczą o kompleksowości podejścia oraz wykorzystaniu pełnego spektrum dostępnych technik. Warto podkreślić, iż cechy opisane w ramach tego wymiaru pojawiają się przede wszystkim w organizacjach nastawionych na projekty oraz posiadających wysoki poziom świadomości projektowej. Przekłada się ona na dążenia do: uwzględniania potrzeb interesariuszy, wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem, systemowego zapewnienia jakości, holistycznego zarządzania finansami, czy odpowiedniego zarządzania dokumentacją. W badanej organizacji wymiar ten został oceniony najsłabiej – uzyskano ocenę na poziomie 1,92 pkt., co stanowi niespełna 33% oceny maksymalnej.

Obszary szczegółowe badanego wymiaru uzyskały oceny raczej niskie lub bardzo niskie, a skala rozpiętości wynosi ponad 1 pkt. Najwyżej oceniono przebieg zarządzania finansami – 2,80 pkt. Wynika to oczywiście z charakterystyki samorządu, w którym procedury dotyczące planowania, pozyskiwania i wydatkowania pieniędzy są ściśle określone. Niestety bardzo słabo wypadają inne obszary, których prawidłowa realizacja jest niezbędna chociażby z punktu widzenia procesu kontroli zarządczej. Badana jednostka w sposób daleki od pożądanego realizuje zadania związane z zarządzaniem ryzykiem (1,94 pkt.) oraz jakością (1,69 pkt.).

Rysunek 6. Wskaźniki kompleksowego podejścia do zarządzania projektami.



Źródło. Opracowanie własne.

Wnioski: W rekomendacjach należy wskazać konieczność wdrożenia:

1. Trybu zarządzania relacjami z interesariuszami, obejmującego: techniki identyfikacji i analizy interesariuszy, poszerzania celów projektu o cele wynikające z analizy interesariuszy oraz struktury podziału pracy o zadania zmierzające do realizacji celów wynikających z analizy interesariuszy.
2. Trybu zarządzania ryzykiem, obejmującego: techniki identyfikacji i oceny ryzyka, poszerzania celów projektu o cele wynikające z analizy ryzyka oraz struktury podziału pracy o zadania związane z zarządzaniem ryzykiem projektu.
3. Trybu zapewnienia jakości w projekcie, obejmującego: system ocen zewnętrznych oraz wewnętrznych, system pomiaru celów jakościowych w projektach i procesach.
4. Technik zarządzania finansami projektu, w tym m.in.: budżetowania w układzie zadaniowym, rodzajowym oraz wg. centrów kosztów, analizy wartości wypracowanej.
5. Trybu zarządzania dokumentacją projektową, zapewniającego bezpieczeństwo i dostępność bieżącej i archiwalnej dokumentacji projektowej oraz jednolite wzory/szablony dokumentów.

Rozdział 2. Analiza struktury organizacyjnej

Wstęp.

Analizę struktury organizacyjnej przeprowadzono na podstawie dokumentów oraz informacji dostarczonych przez Zamawiającego. Uzyskany na tej podstawie obraz stosowanego rozwiązania organizacyjnego wykorzystanie zostanie do przygotowania:

1. Analizy zadań (procesów i projektów) realizowanych przez komórki organizacyjne.
2. Analizy systemu obiegu dokumentów.
3. Analizy planowania działalności w ujęciu strategicznym i wykonawczym.

Istniejące rozwiązanie organizacyjne poddane jest analizie z punktu widzenia potencjalnej efektywności przebiegu procesów i projektów realizowanych przez Starostwo Powiatowe w Nowym Targu. Zwrócono uwagę na możliwość wdrożenia orientacji projektowej w ramach istniejącej struktury. W szczególności oceniono jej sprawność z perspektywy:

- spójności istniejących dokumentów regulujących system organizacyjny,
- jasnego podziału obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne,
- sposobu organizacji sfery projektowej,
- możliwości zarządzania odpowiedzialnością za wykonywane zadania,
- istniejących kanałów przepływu informacji zarządczej.

Analiza struktury organizacyjnej ukierunkowana jest na identyfikację barier, które mogą utrudniać wdrożenie systemowych rozwiązań usprawniających realizację zadań przez Starostwo Powiatowe w Nowym Targu. W konsekwencji przygotowane zostaną rekomendacje zmian istniejącego rozwiązania organizacyjnego, niezbędne do prawidłowego przeprowadzenia wdrożenia. Implementacja tych zmian wymagać będzie od Zamawiającego przygotowana i wprowadzenia w życie odpowiednich regulacji prawnych. W szczególności może zachodzić konieczność przyjęcia zmian w zapisach *Regulaminu organizacyjnego* oraz zarządzeń Starosty, uchwał Zarządu, a nawet uchwał Rady Powiatu. Stworzony w drugiej części wdrożenia projekt systemowego rozwiązania przedstawiony w postaci „Podręcznika planowania i zarządzania zadaniami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu" oparty będzie także na wdrożeniu sugerowanych w niniejszym opracowaniu rozwiązaniach organizacyjnych.

Szczegółowa analiza.

Szczegółowa analiza struktury organizacyjnej podzielona została na kilka obszarów, wymienionych we wstępie do niniejszego rozdziału. Poniżej przedstawiono opis wyników procesu badawczego.

A. Ocena spójności istniejących dokumentów regulujących system organizacyjny.

Odpowiedź na pytanie, czy istniejący w danej organizacji system jest spójny nie należy do łatwych. Wymaga zgromadzenia i przetworzenia odpowiednio dużej ilości informacji pochodzących zarówno z dokumentów wewnętrznych, jak i opinii pracowników. Na ich podstawie udało się oceniono kwestie:

- spójność wewnętrznych regulacji z krajowymi,
- spójność wzajemną wewnętrznych regulacji.

A.1. Spójność wewnętrznych regulacji z regulacjami krajowymi

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu system organizacyjny regulowany jest odpowiednimi aktami normatywnymi o charakterze ogólnym, jak i wewnętrznym. W wyniku analizy stwierdzono, iż wewnętrzne akty prawne spójne są z regulacjami krajowymi, w m.in. z: *ustawą o pracownikach samorządowych* z dnia 21.11.2008 r. oraz jej aktami wykonawczymi, a w szczególności z rozporządzeniem z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz. U. nr 50, poz. 398 z późn. zm.).

Określone w Regulaminie organizacyjnym zakresy odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych prawidłowo i kompletnie opisują zadania nałożone ustawowo na samorząd powiatowy. Jednocześnie dają możliwość elastycznego zarządzania instytucją dostosowując ją do realizacji projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł ze szczególnym uwzględnieniem środków unijnych. Zastosowany przez samorząd podział organizacyjny pozwala na wprowadzenie systemu zarządzania jakością np. ISO lub CAF 2006 przy zastosowaniu odpowiednich zmian, wynikających z wymagań danego systemu.

A.2. Spójność wzajemna wewnętrznych aktów prawnych.

Spójność wzajemna wewnętrznych aktów prawnych określona została na podstawie studiów następujących dokumentów: *Regulamin organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu*, *Zarządzenie nr 72/2011 Starosty Powiatu Nowotarskiego*, *Wykaz pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Targu* na dzień 01.07.2011 r. oraz *Opisy stanowisk pracy* (w wersji roboczej).

Przeprowadzona analiza spójności wzajemnej badanych dokumentów przeprowadzona została z perspektywy uzgodnionej, aktualnej listy komórek organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Nowym Targu wraz obsadą na stanowiskach pracy. Na tej podstawie można sformułować następujące spostrzeżenia:

1. Istnieje dość duża trudność w określeniu bieżącego stanu zatrudnienia z podziałem na stanowiska pracy. Przede wszystkim wynika ona z równoległego do analizy wprowadzenia wżycie *Zarządzenia nr 72/2011 Starosty Powiatu Nowotarskiego*. Zastosowano w nim nowe, rozszerzone nazewnictwo stanowisk, co wymaga dostosowania innych dokumentów oraz pewnej zmiany mentalnej osób przyzwyczajonych do posługiwania się wyłącznie stopniem jako nazwą stanowiska. W trakcie przeprowadzonego badania spowodowało to dużą trudność w uzgodnieniu ostatecznej wersji aktualnej struktury organizacyjnej.
   Wnioski: W rekomendacjach należy przygotować wytyczne dotyczące dedykowanej aplikacji odnośnie przygotowania funkcjonalności zapewniające szybki dostęp i sprawne zarządzanie strukturą organizacyjną oraz ilością zatrudnionych na stanowisku (moduł zarządzania zasobami). Należy zasugerować również przeprowadzenie po wprowadzeniu zmian wynikających z niniejszego projektu, przeglądu dokumentów personalnych przez pracowników odpowiedniego Wydziału.
2. W strukturze organizacyjnej Starostwa Powiatowego wyodrębniono w ramach Wydziału Spraw Społecznych dwa biura: Biuro ds. Zdrowia i Opieki Społecznej oraz Biuro ds. Sportu i Turystyki. W wyniku uzgodnień ustalono, iż w żadnym z tych biur nie funkcjonuje obecnie żadne stanowisko pracy.
   Wnioski: W rekomendacjach należy zawrzeć sugestię podjęcia decyzji w sprawie funkcjonowania tych biur. W przypadku ich likwidacji należy uaktualnić Regulamin organizacyjny oraz schemat organizacyjny.
3. W schemacie organizacyjnym stanowisko Geologa Powiatowego podporządkowano bezpośrednio Staroście Powiatowemu. W rzeczywistości funkcję tę pełni Podinspektor ds. geologii w Wydziale Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawić należy sugestię dotyczącą uregulowania wymienionego wyżej stanowiska pracy i uzgodnienia stanu faktycznego z zapisami w Regulaminie organizacyjnym oraz opisie stanowiska pracy.

4. W §7 *Regulaminu organizacyjnego* zastosowano sposób kodowania komórek organizacyjnych powiatu w postaci alfabetycznej. Komórki kodowane są do poziomu biura z wykorzystaniem skrótów tworzonych od nazwy komórki. W opisach stanowisk pracy stosowane są także kody, wykorzystujące nazwę komórki oraz kolejny numer stanowiska. Pomimo iż to rozwiązanie jest prawidłowe, możliwa i wskazana jest jego modyfikacja, zapewniająca lepszą czytelność i spójność.
   Wnioski: W rekomendacjach należy przedstawić sugestie dotyczące zmiany systemu kodowania komórek organizacyjnych pozwalająca na spójne objęcie całej struktury organizacyjnej.

B. Ocena podziału obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne.

Przeprowadzona ankieta *Identyfikacja procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu* pozwala stwierdzić, iż na poziomie stanowisk nie występują istotne konflikty kompetencyjne, zagrażające prawidłowemu wdrożeniu orientacji projektowej. Natomiast podział obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne oceniony na podstawie *Regulaminu organizacyjnego Starostwa Powiatowego w Nowym Targu* pozwala na sformułowanie kilku spostrzeżeń:

1. W §8 *Regulaminu organizacyjnego* wśród stanowisk kierowniczych wymieniono: Geologa Powiatowego, Radcę Prawnego Starostwa, Audytora Wewnętrznego, Powiatowego Rzecznika Konsumentów, Przewodniczącego Zespołu ds. Uzgadniania Dokumentacji Projektowej. W wyniku uzgadniania struktury organizacyjnej ustalono, iż w żadnym z wymienionych przypadków nie stwierdzono istnienia stanowisk podległych. Tymczasem z punktu widzenia zarządzania o istocie stanowiska kierowniczego stanowi odpowiedzialność za pracę osób podległych.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawić należy sugestie dotyczące zmiany charakteru niektórych z wymienionych wyżej stanowisk z kierowniczych na sztabowe. Ustawy szczególne nie precyzują sztywno wszystkich stanowisk kierowniczych. Dlatego też zmiana charakteru stanowisk wymienionych powyżej jest możliwa prawnie i uzasadniona z perspektywy logiki procesu zarządzania.
2. W §16, pkt.2 *Regulaminu organizacyjnego* stwierdzono iż „Skarbnik: kieruje Biurem Budżetu i Analiz i sprawuje bezpośredni nadzór nad Wydziałem Finansowo-Księgowym", zaś w §17, pkt.1 *Regulaminu organizacyjnego* stwierdzono iż „Główny Księgowy Starostwa kieruje Wydziałem Finansowo-Księgowym…". Tego typu zapisy sugerują, iż Skarbnik jednocześnie jest stanowiskiem nadrzędnym względem Głównego Księgowego (nadzór bezpośredni nad Wydziałem Finansowo-Księgowym) oraz stanowiskiem podrzędnym względem Głównego Księgowego (kierowanie Biurem Budżetu i Analiz, które znajduje się w ramach Wydziału Finansowo-Księgowego". Tego typu konstrukcja hierarchii jest nieodpowiednia z punktu widzenia logiki procesu zarządzania.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawiona zostanie propozycja zmian dotyczących hierarchii w ramach Wydziału Finansowo-Księgowego, w szczególności pomiędzy stanowiskiem Skarbnika a Głównego Księgowego. Z racji tego, że Skarbnik będący głównym zarządzającym budżetem powiatu, powinien mieć wpływ na polityką finansową powiatu zasadne jest ustalenie hierarchicznej podległości Głównego Księgowego Skarbnikowi.
3. Patrząc ogólnie na układ organizacyjny można zastanowić się nad zwiększeniem wewnętrznej zgodności merytorycznej poszczególnych pionów głównych. W istniejącym rozwiązaniu dostrzec można swoisty brak specjalizacji i koncentracji wiedzy w pionach Starosty, Wicestarosty, Urzędującego Członka Zarządu, Sekretarza oraz Skarbnika. Z uwagi na specyfikę systemu prawnego regulującego funkcjonowanie samorządu szczebla powiatowego trudne jest wyodrębnienie pionów specjalizujących się w wąskim zakresie. Przyjęte przez Starostwo Powiatowe w Nowym Targu rozwiązanie stosowane jest w wielu jednostkach w kraju i z punktu widzenia formalno-prawnego jest uzasadnione i prawidłowe. Istnieje natomiast pewien, dopuszczalny zakres zmian, które mogą doprowadzić do skupienia kompetencji w ramach kilku głównych pionów o nieco bardziej czytelnym i spójnym profilu.

Wnioski: W rekomendacjach należy przedstawić propozycję zmian w strukturze liniowej Starostwa, ukierunkowanych na osiągnięciu efektów synergii w ramach pionów.

C. Ocena sposobu organizacji sfery projektowej.

Z punktu widzenia wdrożenia orientacji projektowej najbardziej istotna wydaje się kwestia oceny sposobu organizacji sfery projektowej. Wykorzystano tutaj dwa główne dokumenty: *Regulamin organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu* oraz *Procedurę przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych* będącej załącznikiem nr 1 do *Uchwały nr 599/XI/2009 Zarządu Powiatu Nowotarskiego*. Na ich podstawie sformułowano następujące spostrzeżenia:

1. W §8 *Regulaminu organizacyjnego* jako stanowisko kierownicze wymieniono wyłącznie Kierownika Biura ds. Realizacji Projektu Modernizacja Kształcenia… . Z punktu widzenia procesu zarządzania nie jest uzasadnione wyodrębnienia w ten sposób kierownika jednego tylko spośród 19 aktualnie realizowanych projektów.
   Wnioski: W rekomendacjach należy przedstawić sugestię dotyczącą umiejscowienia kierownika projektu w grupie stanowisk kierowniczych.
2. W §19 *Regulaminu organizacyjnego* określono zadania starosty w zakresie określania zakresów obowiązków w strukturze liniowej. Nie określono natomiast zadań starosty w odniesieniu do określania zakresów obowiązków kierowników projektu oraz zadań kierowników projektu w odniesieniu do członków zespołów projektowych.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawione zostaną wytyczne dotyczące zadań Starosty w zakresie określania obowiązków wymiaru projektowego w strukturze macierzowej.
3. W §20 *Regulaminu organizacyjnego* nie określono zasad współpracy pomiędzy Kierownikami projektów a Naczelnikami wydziałów. Nie określono przede wszystkim podstawowych obowiązków Naczelników wydziałów w tym zakresie.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawione zostaną wytyczne dotyczące zadań Naczelników Wydziałów w zakresie współpracy z kierownikami projektów.
4. W *Regulaminie organizacyjnym* nie określono precyzyjnie roli i szczegółowych obowiązków kierowników projektów, kierowników portfela oraz kierowników programów.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawione zostaną wytyczne dotyczące roli kierowników projektów.
5. W §24 *Regulaminu organizacyjnego* pkt. 4-6 znajdują się ogólne wytyczne dotyczące realizacji uchwał Rady, wykraczających poza obręb pojedynczego wydziału. Ponadto wprowadzony został termin „Koordynator", który może powodować trudności interpretacyjne. Podobnie w §39 *Regulaminu organizacyjnego* funkcjonuje termin „zadanie kompleksowe" oraz ponownie pojawia się koordynator. Te zapisy są jednak niewystarczająco precyzyjne.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawiona zostanie propozycja definicji projektu, ujednolicenia terminologii określającej kierownika projektu oraz zasady powoływania Kierownika projektu.
6. W §28-37 *Regulaminu organizacyjnego* nie sprecyzowano zasad podpisywania pism, decyzji i innych dokumentów w odniesieniu do trybu powoływania kierownika projektu i zespołu projektowego, a także przygotowania, planowania, realizacji o rozliczenia projektu. Nie określono także uprawnień kierownika projektu w tym zakresie w odniesieniu do dokumentów dotyczących realizowanego projektu.
   Wnioski: W rekomendacjach przedstawione zostaną wytyczne dotyczące zasad podpisywania dokumentów związanych ze sferą projektową. Przy podejmowaniu decyzji administracyjnych mają zastosowanie przepisy głównie przepisy kpa oraz ustaw szczegółowych, jak również upoważnienia wydawane imiennie przez Zarząd oraz Starostę. Rekomendować należy przygotowanie procedury opisującej proces decyzyjny w fazie powoływania kierownika projektu i zespołu projektowego.
7. W §40 *Regulaminu organizacyjnego* określono zasady powoływania pełnomocnika.

Wnioski: W rekomendacjach przedstawione zostaną wytyczne dotyczące powołania Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami. Rola ta przypisana zostanie do stanowiska odpowiedzialnego za realizację i controlling projektów (komórka organizacyjna o charakterze *Project Management Office*).

8. W §41 *Regulaminu organizacyjnego* określono tryb powoływania kierowników projektu finansowanego ze źródeł zewnętrznych. Tworzy to sytuację, w której projekty niefinansowane z UE nie podlegają opisanej procedurze.
   Wnioski: W rekomendacjach należy uszczegółowić ten tryb oraz rozszerzyć na wszystkie przedsięwzięcia, spełniające przyjętą definicję projektu.
9. W §44-48 *Regulaminu organizacyjnego* określono ogólne zasady kontroli zarządczej. Nie zostały tam precyzyjnie określone zasady kontroli projektów. Znowelizowana ustawa o finansach publicznych precyzuje w art. 68. cele dotyczące kontroli zarządczej. Odnosi się ona z całą pewnością również do procesu zarządzania projektami i powinna być stosowana przez samorząd powiatowy. Poza tym samorząd, który korzysta ze środków zewnętrznych, a w szczególności ze środków unijnych winien jest prowadzić monitoring i ewaluację projektów finansowanych z tychże środków. Jest jednak oczywistym, iż procedura monitoringu, pozwalająca na podniesienie racjonalności wydatkowania środków powinna obejmować wszystkie projekty niezależnie od źródeł finansowania. Komórka odpowiedzialna za controlling powinna więc objąć tym procesem wszystkie przedsięwzięcia (cały portfel projektów), a także programy.
   Wnioski: W rekomendacjach wskazać należy komórkę odpowiedzialną za controlling projektów, oraz przygotować sugestie dotyczące zasad realizacji tego procesu.
10. W §49 *Regulaminu organizacyjnego* wymieniono zadania wspólne komórek organizacyjnych Starostwa. Nie ma tam wzmianki na temat współpracy w zakresie realizacji projektów. Taki zapis wydaje się istotny szczególnie w przypadku przedsięwzięć wykraczających poza jeden wydział.
    Wnioski: W rekomendacjach wskazać zadania wspólne komórek organizacyjnych związane z ich udziałem w realizacji projektów.
11. Schemat organizacyjny przedstawia strukturę liniową, opisując zależność hierarchiczną w tym układzie. W strukturze organizacyjnej uwzględniono biuro jednego z 19 aktualnie realizowanych projektów (Modernizacja Kształcenia Zawodowego…).
    Wnioski: W rekomendacjach należy przygotować założenia docelowej struktury organizacyjnej, uwzględniającej wprowadzenie elementów struktury macierzowej. Należy wyodrębnić obszar projektowy, uwzględniając wprowadzenie do struktury komórki o charakterze Project Management Office.
12. *Procedura przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych* opisuje organizacyjne uwarunkowania projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Pojawiają się tutaj dwie podstawowe kwestie wymagające rozważenia. Po pierwsze określenie „projekt finansowany ze środków zewnętrznych" wydaje się mało precyzyjne i być może powodujące wątpliwości natury interpretacyjnej. Druga kwestia, to objęcie procedurą pewnej grupy projektów oraz pozostawienie licznej grupy projektów bez podobnych uregulowań. Rodzi to potencjalne problemy o wielowymiarowym charakterze. Przede wszystkim utrudnia wprowadzenie zasad zarządzania portfelem projektów.
    Wnioski: W rekomendacjach należy przygotować założenia organizacyjne procedury obejmującej wszystkie projekty.
13. *Procedura przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych* wskazuje iż nadzór nad projektami finansowanymi ze źródeł zewnętrznych sprawuje Urzędujący Członek Zarządu (§6, pkt. 6). Tryb powoływania kierownika projektu (§2, pkt. 4) wskazuje natomiast na jego podległość bezpośrednią pod kierownika jednostki organizacyjnej zgłaszającej projekt. Takie rozwiązanie organizacyjnie wskazuje na to, iż urzędujący Członek Zarządu nadzoruje portfel projektów, zaś kierownik liniowy te projekty, które zostały zainicjowane w ramach jego jednostki organizacyjnej. Z informacji dostarczonych

przez pracowników Urzędu wynika, iż projekty nie objęte procedurą nadzorowane są również przez kierowników liniowych właściwej jednostki organizacyjnej. Taka sytuacja oznacza rozproszenie nadzoru, co zazwyczaj przekłada się na trudności w:

- przepływie informacji zarządczej (w tym controllingowej),
- koordynowaniu wielu projektów jednocześnie,
- określaniu odpowiedzialności (konflikty bądź luki kompetencyjne).

Brak jest przepisów prawnych regulujących opisane wyżej kwestie. Jednakże pragmatyka wskazuje na konieczność powoływania Komitetów Sterujących, w skład których wchodzą przedstawiciel Zarządu Powiatu (np. Wicestarosta, członek Zarządu), przedstawiciel pionu finansowo – księgowego (wskazany przez Skarbnika lub Skarbnik), Kierownik liniowy komórki w której realizowany jest projekt oraz kierownik projektu.

Wnioski: W rekomendacjach przygotować sugestie zmiany trybu nadzoru nad projektami do procedury. Należy uwzględnić rolę komitetów sterujących.

14. W §5 oraz 6, pkt. 1-4 *Procedury przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych* określono odpowiedzialność kierownika projektu, bez wskazania uprawnień w stosunku do członków zespołu projektowego. Z dostarczonych dokumentów wynika, że jest on określany każdorazowo uchwałą Zarządu bądź zarządzeniem. W przypadku projektów, które nie są finansowane ze źródeł zewnętrznych tryb nadawania uprawnień kierownika projektu nie jest określony.

    Wnioski: W rekomendacjach należy przygotować sugestie określające tryb nadzoru kierownika projektu nad zespołem projektowym.

Rozdział 3. Analiza zadań (procesów i projektów) realizowanych przez komórki organizacyjne

Wstęp.

Analiza zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne jest zadaniem złożonym. W przypadku istnienia innych rozwiązań systemowych (np. zarządzanie jakością zgodnie ze standardem ISO) możliwe jest wykorzystanie istniejącego już zbioru dokumentów. Schodząc w analizie do poziomu pojedynczych stanowisk możliwe jest wykorzystanie *Opisów stanowisk pracy*, które precyzyjnie określają zakres odpowiedzialności.

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu podstawowym dokumentem do którego można się tutaj odwołać jest *Regulamin organizacyjny*. Nie istnieje inny opis procesów w postaci listy bądź mapy, trudno także ze względu na spore rozbieżności pomiędzy dokumentacją roboczą a stanem faktycznym wykorzystać istniejące, lecz nie wdrożone Opisy stanowisk. Dlatego też dążąc do przygotowania pełnej analizy zgodnie z wymaganiami Zamawiającego przygotowano i przeprowadzono ankietę „Identyfikacja procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu". Badanie przeprowadzono w okresie lipiec-sierpień 2011 r.

Szczegółowa analiza.

A. Identyfikacja i analiza podstawowych grup procesów.

W przypadku braku dokumentów opisujących w sposób precyzyjny procesy konieczne do wykonania w organizacji, pierwszym zadaniem jakie należy wykonać jest ich identyfikacja i uporządkowanie. W wyniku przeprowadzonej analizy możliwe było przygotowanie listy procesów, oraz ich sklasyfikowanie w kilka podstawowych grup.:

1. Projekty i programy
2. Procesy zarządcze
3. Procesy wspomagające
4. Usługi publiczne

A.1. Procesy obejmujące realizację projektów

Projekty i programy. Samorząd powiatowy w Nowym Targu realizując swoje ustawowe zadania, inicjuje i realizuje szereg przedsięwzięć, które mają charakter projektu. Przebieg tych przedsięwzięć nie jest w pełni doprecyzowany w istniejących dokumentach ani w praktyce organizacyjnej. Poprzez *Uchwałę Zarządu Powiatu nr 599/XI/2009* wprowadzono *Procedurę przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych*. Pozwala ona w sposób dość precyzyjny określić w jaki sposób odbywają się prace poprzedzające projekt, związane z poszukiwaniem źródeł finansowania i przygotowywaniem dokumentacji do wniosku. Określono też przebieg projektu od jego inicjacji do zakończenia wraz z okresem utrzymania trwałości projektu.

W przypadku projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych następuje proces formalnego jego uruchomienia uchwałą Zarządu Powiatu Nowotarskiego. Zawiera ona szczegółowy zakres odpowiedzialności kierownika projektu oraz członków zespołu. Wskazuje także ogólnie czynności do wykonania oraz inne informacje niezbędne do przeprowadzenia projektu zgodnie sprawnie, skutecznie oraz w zgodzie z prawem.

W trakcie analizy zadań wykonywanych przez komórki organizacyjne Starostwa zidentyfikowano także relatywnie dużą liczbę (dwanaście) projektów, które nie są regulowane w wyżej wymieniony sposób. Nie dostarczono także żadnych dodatkowych dokumentów, które wskazywałyby na istnienie innych wytycznych. Projekty te mają w chwili analizy wyłącznie charakter infrastrukturalny i finansowane są z różnych źródeł, ale bez udziału finansowania z UE. Realizowane są w ramach zadań bieżących komórki organizacyjnej, bez formalnego wskazania kierownika projektu oraz zespołu projektowego. Z punktu widzenia systemowego podejścia do zarządzania projektami utrzymywanie takiej sytuacji wydaje się nieuzasadnione.

Wnioski: W rekomendacjach zawrzeć propozycję ujednolicenia procedur zarządzania projektami, niezależnie od źródeł finansowania.

W czasie prowadzonej analizy w badanej organizacji realizowano kilkanaście projektów, co pozwoliło w miarę precyzyjnie określić ich specyfikę, która stanowiła podstawę dalszej, bardziej szczegółowej klasyfikacji, której podstawą jest przedmiot projektu. Wyróżniono tutaj:

1. Realizację projektów infrastrukturalnych
2. Realizację projektów reorganizacyjnych
3. Realizację projektów prospołecznych
4. Realizacja programów

W ramach każdej z wymienionych grup procesów wyróżnić należy już pojedyncze przedsięwzięcia, a więc projekty. Prawidłowe zarządzanie nimi wymaga podjęcia szeregu czynności związanych z przygotowaniem, uruchomieniem, zaplanowaniem, realizacją i zamknięciem projektu. W chwili obecnej są one wskazywane w pewnym zakresie w wymienianych już dokumentach (np. uchwałach Zarządu Powiatu). Wydaje się, że lepszym rozwiązaniem byłoby stworzenie ustandaryzowanego zestawu czynności koniecznych do wykonania przez kierownika projektu oraz inne osoby zaangażowane w projekt.

Wnioski: W rekomendacjach należy zawrzeć propozycję listy czynności, które powinny być wykonywane w ramach projektu!

Analizowane projekty nie były wykonywane w ramach jakiegoś programu. Badana organizacja nie wykorzystuje formuły programu do łączenia wybranych typów projektów z założeniami poczynionymi w dokumentach strategicznych. Tymczasem zarządzanie rozwojem poprzez programy jest bardzo dobrym rozwiązaniem, szczególnie dla JST, w których wiele projektów realizowanych w różnych okresach czasu jest ze sobą dość czytelnie powiązanych i realizowane prowadzi do osiągnięcia jakiegoś bardziej ogólnego celu.

Wnioski: W rekomendacjach należy zawrzeć propozycję wprowadzenia zasad zarządzania z wykorzystaniem programów.

A.2. Procesy zarządcze związane z realizacją projektu.

Procesy zarządcze. Jest to grupa procesów obejmująca zadania o charakterze ciągłym (nieprojektowym) i związane z zarządzaniem Starostwem Powiatowym. Przebieg tych procesów regulowany jest odpowiednimi ustawami oraz w niektórych wypadkach wewnętrznymi dokumentami (np. *Regulamin organizacyjny*, procedury). Część z tych procesów zarządczych odnosi się do omówionych wyżej procesów związanych z realizacją projektów lub programów i stanowi dla nich wsparcie. Różnica polega na tym, iż projekty czy programy mają charakter jednorazowy, zaś wspierające je procesy zarządcze są czynnościami ciągłymi. Na podstawie analizy sytuacji wyodrębniono więc:

1. Wydawanie aktów prawnych
2. Zarządzanie strategiczne i taktyczne

3. Wsparcie projektów
4. Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami

Wnioski: W rekomendacjach zawrzeć wprowadzenie w ramach procesów zarządczych takich grup procesów, które aktualnie nie są wykonywane lub są wykonywane częściowo.

Każdy z wymienionych wyżej procesów w części lub całości związany jest z realizacją projektów i programów. Poniżej zostanie pokrótce omówiona ich obecna rola.

W ramach procesu *Wydawanie aktów prawnych* władze samorządowe mogą wpływać na projekty i programy poprzez wprowadzane wewnętrzne regulacje. W chwili obecnej nie istnieją regulacje, które wpływały by na przebieg programów. Wydaje się uzasadnione, aby wdrożenie w życie programu, powołanie jego kierownika oraz inne zapisy wprowadzane były w życie za pomocą uchwał Zarządu Powiatu Nowotarskiego. Należy także ujednolicić proces inicjacji projektów poprzez stworzenie spójnych zasad dla wszystkich realizowanych przedsięwzięć, a nie tylko jej części.

Wnioski: W rekomendacjach zaproponować przebieg inicjacji projektów i programów oraz wskazać jakie elementy powinny znaleźć się w schemacie zarządzeń czy uchwał wdrażających te przedsięwzięcia.

W ramach kolejnego procesu, określonego jako *Zarządzanie strategiczne i taktyczne* tworzy się podstawy bieżącej działalności poprzez wskazywanie celów strategicznych. Z punktu widzenia podejścia projektowego ważne jest stworzenie mechanizmów przechodzenia od poziomów ogólnych (strategicznych) do szczegółowych (operacyjnych). W badanej organizacji nie wykorzystuje się jednego z podstawowych mechanizmów, polegających na formułowaniu programów i ich realizacji za pomocą logicznie powiązanych projektów. W konsekwencji nie realizuje się również procesów związanych z wsparciem programów.

Wnioski: W rekomendacjach należy opisać na czym powinny polegać procesy wsparcia programów.

Kolejna grupa procesów istotnych z punktu widzenia orientacji projektowej określona została jako *Wsparcie projektów*. Grupuje ona działania niezbędne do prawidłowego przebiegu pojedynczego projektu, ale także koordynowania całego portfela. W badanej organizacji niektóre z tych zadań realizowane są już w pełnym zakresie, inne częściowo (np. ze względu na brak wsparcia informatycznego). W pełni prowadzone jest wsparcie projektu finansowanego ze źródeł zewnętrznych, zgodnie z zapisami *Procedury przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych*.

W nieco mniejszym stopniu wsparciu podlega uruchomienie projektu. Po pierwsze, istniejąca procedura jest selektywna i odwołuje się do projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych. Po drugie, nie stosuje się bardziej zaawansowanych procedur oceny projektu, w kontekście identyfikacji interesariuszy, analizy ryzyk, oceny efektywności kosztowej oraz zgodności z przyjętymi dokumentami strategicznymi. Projekty nie mają w związku z tym ustawionych priorytetów, co utrudnia bieżące zarządzanie nimi oraz dokonywanie właściwych wyborów w sytuacjach zagrożenia projektu.

Wnioski: W rekomendacjach należy zawrzeć sugestie co do przebiegu procesu powołania projektu.

Projekty realizowane w badanej organizacji podlegają procedurze controllingowej. W przypadku projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych jest ona bardziej sformalizowana i normowana *Procedurą przygotowania, zgłoszenia i realizacji…*. W pozostałych przypadkach controlling projektów włączony jest w cykliczną sprawozdawczość budżetową komórki

organizacyjnej. Organizacja nie dysponuje schematami dokumentów wspomagających raportowanie z realizacji projektu, czy też raportowanie controllingowe. Ze względu na brak wsparcia technicznego nie jest też oczywiście możliwe wykonywanie niektórych procedur controllingowych, związanych chociażby z analizą harmonogramów i śledzeniem odchyleń oraz ich wpływu na termin zakończenia projektu.

Wnioski: W rekomendacjach należy zawrzeć sugestię uporządkowania i wzbogacenia controllingu.

W przypadku podejścia systemowego, w tym również dotyczącego projektów warto podjąć działania związane z rozwojem tego systemu. Wymaga to ciągłego monitorowania, które jego elementy wciąż są aktualne, a które należy zmienić, dostosowując do sytuacji organizacji i stojących przed nią wyzwań. Ze względu na brak metodycznego podejścia do zarządzania projektami, w badanym Starostwie nie odnotowano w chwili obecnej zadań realizowanych w ramach tej grupy procesów.

Wnioski: W rekomendacjach zawrzeć sugestię, aby uzupełnić listę procesów o te związane z utrzymaniem i doskonaleniem Systemu Zarządzania projektami.

A.3. Pozostałe procesy

Analiza pozostałych procesów, ze względu na specyfikę niniejszego wdrożenia przeprowadzona zostanie na nieco wyższym poziomie agregacji.

Procesy zarządcze. Omówiona wyżej częściowo grupa procesów obejmuje nie tylko wsparcie projektów, ale także pozostałe obszary zarządzania w Starostwie. W jej skład wchodzą takie grupy procesów, jak: wydawanie aktów prawnych (prawo lokalne, regulacje wewnętrzne), procesy przygotowywania dokumentów strategicznych i monitoringu strategicznego, a także kierowanie i organizację pracy poszczególnych komórek organizacyjnych Starostwa. Kolejną grupą są tutaj także działania związane z nadzorem merytorycznym i organizacyjno-prawnym a także finansowym nad funkcjonowaniem wszystkich jednostek organizacyjnych Powiatu.

Procesy wspomagające. Jest to wyodrębniona grupa zadań wspomagająca przebieg procesów zarządczych. Obejmuje ona: budowanie relacji z otoczeniem, zarządzanie personelem, zarządzanie mieniem, zarządzanie dostawami, zarządzanie finansami, zarządzanie technologiami informacyjnymi, obsługa księgowo-kadrowa oraz obsługa administracyjna. Jako uzupełnienie traktować należy działania kontrolne prowadzone przez Biuro Kontroli Starostwa Powiatowego oraz audyt procesów prowadzony przez Audytora.

Usługi publiczne. Powiat zobligowany jest do świadczenia na rzecz społeczeństwa i podmiotów gospodarczych szeregu usług nie tylko poprzez powołane do tego jednostki organizacyjne, ale także bezpośrednio przez Starostwo. Do najważniejszych wykonywanych przez Starostwo należy podejmowanie świadczenie usług administracyjnych w zakresie transportu, budownictwa, gospodarki nieruchomościami oraz ochrony środowiska. Powiat zobowiązany jest do zapewnienie bezpieczeństwa i przeciwdziałania zagrożeniom. Ponadto prowadzi usługi związane z gospodarowaniem środowiskiem oraz ewidencją gruntów i budynków. Ponadto Starostwo weryfikuje i zatwierdza statuty niektórych organizacji pozarządowych oraz spółek.

B. Ocena zadań realizowanych przez poszczególne komórki pod względem typu proces/projekt.

Jednym z celów analizy zadań realizowanych przez komórki organizacyjne Powiatu Nowotarskiego jest klasyfikacja ze względu na typ. Poszukiwane są przesłanki do zaliczenia konkretnego zadania do tzw. zadań ciągłych lub do zadań wykonywanych w ramach jednorazowych przedsięwzięć. Zgodnie z przyjętą w niniejszym opracowaniu definicją projekt charakteryzuje się m.in.:

- wyodrębnionym budżetem,

- czytelnym momentem rozpoczęcia i zakończenia.

Warto zwrócić także uwagę, iż w ramach działań jednorazowych, choć o znacznie szerszym charakterze, należy brać pod uwagę programy. W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż program to zbiór projektów powiązanych ze sobą w sposób logiczny i zmierzających do osiągnięcia jasno sformułowanego celu. W badanej organizacji nie stwierdzono realizacji żadnego programu w sposób sformalizowany, pomimo iż przynajmniej część projektów mogłaby zostać włączona w szerszy zakres działań, związanych z realizacją jakiegoś programu, w momencie gdyby on został w jakiś sposób opisany i sformalizowany.

Realizacja zadań ciągłych jest domeną organizacji liniowej, a więc tzw. struktur trwałych. Oznacza to, że zadania wykonywane są w ramach wyodrębnionych komórek organizacyjnych. Bazując na dokonanej identyfikacji grup procesów można stwierdzić, iż charakter ciągły mają zadania realizowane w ramach następujących procesów głównych:

1. Procesy zarządcze
2. Procesy wspomagające
3. Usługi publiczne

Przedsięwzięcia jednorazowe z kolei są w organizacjach zorientowanych projektowo zazwyczaj domeną struktur nietrwałych. Zadania wykonywane są więc przez zespoły projektowe powoływane na potrzeby realizacji konkretnego przedsięwzięcia (projektu lub programu). Po jego zakończeniu następuje rozwiązanie zespołu projektowego. W badanej organizacji zidentyfikowano zadania o charakterze nieciągłym, jednorazowym i zgrupowano w postaci procesu realizacji programów i projektów.

Ze względu na brak wykorzystania programów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu, skupić się należy na sposobie realizacji projektów. Bazując na przeprowadzonej analizie wydaje się, iż lokalizacja tego typu przedsięwzięć w strukturze organizacyjnej nie jest w pełni czytelna. Istnieją bowiem trzy relatywnie mało spójne i nie korespondujące ze sobą sposoby podejścia do wykonywania projektów.

Zgodnie z *Procedurą przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych* wyodrębnia się zespoły projektowe i kierowników projektów. Sugeruje to zastosowanie w tym zakresie układu macierzowego, w którym na strukturę liniową (stałą) nakłada się strukturę projektu (zmienną). Dodatkowo odczucie to wzmacnia fakt rozliczania czasu pracy osób włączonych do zespołu projektowego osobno w obu wymiarach. Sytuację zakłóca natomiast tryb nadzoru nad realizacją projektów. Projekt przypisany jest do komórki organizacyjnej inicjującej. Wytypowana osoba z tej komórki najczęściej powoływana jest na stanowisko kierownika projektu. Pozostałe osoby swoje zadania realizują pracując także w swoich komórkach organizacyjnych wyodrębnionych liniowo. Oznacza to w opinii autora raportu iż wyodrębnienie zespołu ma charakter formalno-prawny, a nie organizacyjny.

Wyjątkiem od tej reguły w przypadku projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych jest projekt *Modernizacji kształcenia…*, w którym zespół projektowy został wyodrębniony zarówno w sposób formalno-prawny, ale także organizacyjny.

Trzeci sposób realizacji projektów dotyczy tych, które finansowane są bez udziału środków z unii europejskiej. W tych przypadkach inicjacja projektu nie wiąże się z wyodrębnieniem zespołu projektowego. W chwili badania z tej formuły korzystały wyłącznie projekty infrastrukturalne, natomiast kluczem do wyodrębnienia jest jednak sposób finansowania ze źródeł zewnętrznych, a w praktyce ze środków UE. Ostatnia grupa projektów jest więc realizowane w chwili obecnej tak jak procesy ciągłe, a zadania wymagane w projekcie rozdzielane są pomiędzy komórki organizacyjne, w podobny sposób jak pozostałe zadania ciągłe. W przeciwieństwie do projektów

współfinansowanych ze środków zewnętrznych nie dokonuje się tutaj analizy budżetu pojedynczego przedsięwzięcia ani jego harmonogramów.

Podsumowując przeprowadzoną analizę zadań pod kątem typu proces/projekt można stwierdzić, iż system realizacji projektów nie jest spójny. Oznacza to, że mimo iż nie ma trudności w rozdzieleniu obu grup zadań, to jednak w chwili obecnej sposób ich realizacji powoduje że część projektów realizowane jest tak, jakby były działaniami ciągłymi.

Wnioski: W rekomendacjach wskazać konieczność stworzenia czytelnych warunków organizacyjnych do realizacji zadań o charakterze projektowym. Nie ulega wątpliwości, że niezależnie od tego z jakich źródeł finansowany jest projekt, powinien mieć kierownika projektu i wyodrębniony organizacyjnie zespół projektowy. Należy więc podkreślić wymiar zmienny struktury organizacyjnej. Gdyby dążyć do wprowadzenia czystego układu macierzowego, to kierowników projektu należałoby „wyciągać" ze struktury liniowej i zlokalizować we wspólnej strukturze zmiennej. Przyjmując przedstawioną wcześniej wizję zmiany struktury organizacyjnej, należy przyjąć iż Centrum projektów (Biuro Zarządzania Projektami) zajmować się powinno controllingiem i koordynacją budżetów i harmonogramów projektów i programów oraz poziomu wykonania zakresów pracy. Kierownik tej komórki pełnić zatem powinien rolę Kierownika portfela projektów. Taka lokalizacja nadzoru operacyjnego nad projektami jest uzasadniona z dwóch powodów: 1) centralizuje nadzór i ułatwia zarządzanie portfelem; 2) *de facto* nie ma znaczenia, czy kierownik projektu buduje szkołę, remontuje, realizuje projekt POKL, przeprowadza szkolenie, organizuje wybory samorządowe, czy realizuje jakiekolwiek inne przedsięwzięcie. Jego odpowiedzialność to dotrzymanie budżetu, harmonogramu i zakresu projektu – czyli tzw. złotego trójkąta celów. W takiej sytuacji pracownicy Biura inwestycji mogliby pełnić w zespole dwie role: Kierownika projektu oraz/lub osoby odpowiedzialnej za inne zadania (np. przygotowanie dokumentacji technicznej).

C. Ocena osadzenia realizowanych procesów i projektów w strategii Powiatu.

Ostatni z elementów analizy procesów dotyczy ich osadzenia w strategii Powiatu Nowotarskiego. Dokumenty strategiczne samorządu (w tym głównie strategia rozwoju) stanowią z założenia podstawę aktywności samorządu w perspektywie kilku lat. W praktyce jednak często wymiar strategiczny jest w sposób mniej lub bardziej wyrazisty oderwany od działań bieżących. To z kolei w praktyce utrudnia bądź uniemożliwia ocenę postępów w realizacji celów strategicznych.

Przystępując do analizy osadzenia procesów w podstawowym dokumencie programowym badanego Powiatu rozpocząć należy od krótkiego odniesienia się do samego dokumentu. Powstał on w 2006 r. w celu określenia kierunków działania Powiatu w perspektywie ok. 10 lat. Dokument obejmuje trzy główne części: analizę sytuacji wyjściowej, strategię rozwoju, oraz wytyczne monitoringu. Z punktu widzenia niniejszej analizy skupić się należy na dwóch ostatnich elementach. To one warunkują bowiem możliwości przełożenia zapisów strategicznych na zadania realizowane przez poszczególne komórki.

Pierwsza uwaga, która nasuwa się po zapoznaniu się z treścią dokumentu ma charakter bardzo ogólny. Przyjęcie perspektywy blisko dekady w dokumencie strategicznym jest zabiegiem stosowanym, aczkolwiek ryzykownym z punktu widzenia sprawności procesu zarządzania strategicznego. Przyjęcie tak długiej perspektywy rodzi podstawowe zagrożenie znaczącej zmiany warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Oznacza to, że w miarę upływu okresu odstęp pomiędzy zapisami strategii a sytuacją w której jest realizowana staje się coraz większy. To z kolei determinuje dużą rolę zarządzania taktycznego, które polega na ciągłym monitorowaniu celów strategicznych i wprowadzaniu zmian do dokumentu strategicznego. W takim wypadku nowelizacja strategii powinna odbywać się np. dwu- lub trzyletnim, a nawet corocznie. Tylko w takim wypadku możliwe jest utrzymanie korespondencji priorytetów realizowanych z planowanymi. Jest to szczególnie istotne

z uwagi na dynamikę zmian zachodzącym od 2008 roku w gospodarce światowej, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na sytuację polskich jednostek samorządowych.

Przechodząc do zapisów strategicznych rozpocząć należy od odniesienia się do wizji powiatu. Pomijając niewątpliwą czytelność przekazu i jasne wskazanie odbiorcy istoty dążeń Powiatu, warto zwrócić uwagę na jej użyteczność w procesie zarządzania. Patrząc z tego punktu widzenia metodycznego wizja to docelowy (pożądany) obraz rzeczywistości. Misja wyraża natomiast cel główny do którego dąży organizacja. Gdyby przyjąć takie założenie dokument strategiczny obejmuje dość lakoniczny opis stanu docelowego, choć przekłada się on w pewien sposób na dalszą część strategii w postaci wyodrębnienia chociażby niektórych obszarów strategicznych.

Rozważać jednak można wybór nieco innego podejścia do formułowania założeń podstawowych strategii. Zakłada ono wykorzystanie zapisów zarówno misji jak i wizji. Przykładowa formuła dla misji przedstawiona została poniżej:

> *Chcemy być gościnną, otwartą na współpracę, doskonale zorganizowaną i przedsiębiorczą społecznością, równoważącą dynamiczny rozwój gospodarczy z mądrym eksploatowaniem walorów naturalnych oraz dziedzictwa kulturowego. Zapewniając doskonałe warunki rozwoju przedsiębiorstwom i gospodarstwom rolnym oraz stwarzając konkurencyjne perspektywy życia dla mieszkańców chcemy stać się liderem rozwoju w Polsce południowej.*

W takim wypadku wizja mogłaby być mniej lakonicznym opisem stanu docelowego, w którym opisane by zostało co oznacza otwartość na współpracę, doskonałe zorganizowanie itd. Dopiero potem należałby sformułować grupę celów strategicznych rozwijających misję i ukierunkowanych na osiągnięcie sytuacji opisanej w wizji.

Oprócz wizji w Strategii określono obszary strategiczne (priorytety) oraz formułując dla nich cele strategiczne. Ich struktura przedstawia się następująco:

1. OS.1. Bezpieczeństwo i polityka społeczna:
   - CS.1. Prorodzinna polityka społeczna.
     - CP.1.1. Zaplecze polityki społecznej jest wystarczające i stabilne (baza materialna, infrastruktura instytucjonalna, kadry).
     - CP.1.2. Wszystkie rodziny i osoby w trudnej sytuacji mają zapewnioną pomoc – Program Pomocy Dziecku i Rodzinie.
     - CP.1.3. Osoby w trudnej sytuacji zawodowej uzyskują pomoc w wejściu na rynek pracy.
   - CS.2. Bezpieczny powiat
     - CP.2.1. Mieszkańcy i przyjezdni mają zapewnione wszechstronne bezpieczeństwo.
   - CS.3. Bezpieczeństwo zdrowotne mieszkańców
     - CP.3.1. Mieszkańcy objęci są skuteczną profilaktyką i promocją zdrowia.
     - CP.3.2. Mieszkańcy mają zapewnioną opiekę medyczną na dobrym poziomie.
2. OS.2. Edukacja i kultura
   - CS.4. Wyrównanie szans edukacyjnych w stosunku do innych regionów i państw z zachowaniem dziedzictwa kulturowego regionu
     - CP.4.1. Baza kulturalno-oświatowa jest w dobrym stanie.
     - CP.4.2. Szkolnictwo jest dostosowane do potrzeb lokalnego i regionalnego rynku pracy.
     - CP.4.3. Młodzież ma twórczo zagospodarowany czas wolny.
     - CP.4.4. Dziedzictwo kulturowe jest chronione i kultywowane.
3. OS.3. Gospodarka
   - CS.5. Zrównoważony rozwój gospodarczy oparty na wykorzystaniu walorów naturalnych i współpracy międzysektorowej.
     - CP.5.1. Przedsiębiorcy i rolnicy, szczególnie działających w priorytetowych dziedzinach (turystyka i usługi towarzyszące, tradycyjna wytwórczość i rolnictwo) mają dobre warunki rozwoju.

- CP.5.2. Ogólnodostępna infrastruktura turystyczno-uzdrowiskowa jest dobrze rozwinięta.
- CP.5.3. Promocja powiatu jest ukierunkowana i spójna.

4. OS.4. Infrastruktura
   - CS.6. Rozwinięta i zmodernizowana infrastruktura komunikacyjna
     - CP.6.1. Drogi powiatowe są bezpieczne i w dobrym stanie.
     - CP.6.2. Administracja publiczna w powiecie współpracuje w zintegrowanym systemie teleinformatycznym.
5. OS.5. Środowisko przyrodnicze
   - CS.7. Zachowanie środowiska przyrodniczego poprzez kształtowanie świadomości ekologicznej społeczności lokalnej oraz realizację inwestycji ekologicznych
     - CP.7.1. Gospodarka wodno-ściekowa jest uporządkowana.
     - CP.7.2. Gospodarka odpadami jest uporządkowana.
     - CP.7.3. Powszechnie stosowane są przyjazne dla środowiska i energooszczędne oraz proekologiczne źródła energii.
     - CP.7.4. Mieszkańcy i przyjezdni są świadomi ekologicznych warunków i skutków swoich działań.
     - CP.7.5. Dziedzictwo przyrodnicze i krajobraz są chronione i kultywowane.
6. OS.6. Zarządzanie i współpraca na rzecz rozwoju.
   - CS.8. Lokalne samorządy, instytucje użyteczności publicznej i mieszkańcy działają w sposób wspierający rozwój powiatu.
     - CP.8.1. Samorządy różnych szczebli i społeczność lokalna współpracują i koordynują swoje działania na rzecz rozwoju powiatu.
     - CP.8.2. Społeczność powiatu jest aktywna obywatelsko i otwarta na zmiany.
     - CP.8.3. Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych.

Przedstawiona wyżej formuła zapisu celów wykorzystuje dwa poziomy szczegółowości (cel strategiczny oraz cel pośredni). Zostały one sformułowane w taki sposób, że stanowią niejako rozwinięcie przyjętej wizji i wydaje się że raczej stanowią jej kontynuację niż zbiór celów strategicznych. Przekonuje o tym zarówno sposób formułowania zdań, który jest tożsamy z wizją, jak i brak widocznych efektów starań o ich mierzalność. Powoduje to sytuację w której bardzo trudno jest określić w praktyce jakiś tryb pomiaru ich realizacji. Dla przykładu CP.7.4. Mieszkańcy i przyjezdni są świadomi ekologicznych warunków i skutków swoich działań. Powiat Nowotarski nie będzie w stanie stwierdzić czy ten cel został zrealizowany czy nie. Trudno wyobrazić sobie systematyczne badanie świadomości ekologicznej mieszkańców, a jeszcze trudniej przyjezdnych. Inny przykład – Cel 8.3. Administracja lokalna jest dobrze przygotowana do zmieniających się wyzwań rozwojowych. Znów powstaje dylemat na jakiej podstawie, kto będzie weryfikował poziom realizacji tych celów. Dodatkowo niektóre cele mogą być niejednoznaczne z punktu widzenia rozwojowego. Przykładem jest cel pośredni CS.1.3. Osoby w trudnej sytuacji zawodowej uzyskują pomoc w wejściu na rynek pracy. Można wyobrazić sobie sytuację w której 100% osób czynnych zawodowo ma trudną sytuację zawodową. Cel w pełni można zrealizować rozdając każdej osobie ulotkę z informacją w jaki sposób zachować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Takie działanie spowodowało osiągnięcie w całości celu – każda osoba uzyskała pomoc w wejściu na rynek pracy.

Warto tutaj podkreślić, że cele sformułowane w taki sposób że są trudno mierzalne, nieprecyzyjne w praktyce działalności nie ma możliwości ich monitorowania, a co za tym idzie nie determinują bieżącej działalności. W przypadku badanego Powiatu postawione cele próbuje się konkretyzować w nieco inny sposób. Rozwinięciem celów pośrednich są tzw. zadania strategiczne przedstawione w postaci nazwy zadania, krótkiego opisu oraz ram czasowych realizacji. Przy czym datę końcową wydaje się iż należy rozumieć jako datę zakończenia zadania.

Lektura tabel zawierająca spis tych zadań pozwala na przedstawienie kilku podstawowych uwag. Po pierwsze, charakter tych zadań wskazuje iż mogą one mieć wymiar co najwyżej taktyczny, a najczęściej operacyjny. W wymiarze taktycznym można lokalizować np. zadanie w ramach celu pośredniego CP.1.3. określone jako Aktywizacja zawodowa osób młodych. Relatywnie łatwo można wyobrazić sobie Program aktywizacji zawodowej osób młodych w latach 2008-2010, a później nowy na lata 2011-2013 (poziom taktyczny). W ramach tego programu wyobrazić można sobie wiele projektów wspomagających ową aktywizację, realizowanych na poziomie operacyjnym (np. Modernizacja Kształcenia…). Cel strategiczny, który mógłby być realizowany przez tego typu działania (program i projekty) mógłby wówczas mieć postać: Utrzymanie wśród osób do 25 r. życia stopy bezrobocia średniorocznie do 2015 r. na poziomie nie przekraczającym 20%. Drugi cel strategiczny mógłby brzmieć: Utrzymanie do 2015 r. życia średniorocznej stopy bezrobocia wśród osób do 25 r. na poziomie o min. 4% niż w powiatach sąsiednich. Utrzymanie takiego klucza logicznego pozwala dokonać poważnego przejścia od poziomu misji, przez wizję, po cele oraz działania taktyczne i operacyjne. Bazując na podanym w analizie przykładzie sformułowania misji ciąg logiczny mógłby wyglądać następująco:

Misja: 1) chcemy dynamicznego rozwoju gospodarczego oraz 2) chcemy być liderem rozwoju w Polsce południowo wschodniej
Wizja: 1) Osoby w trudnej sytuacji zawodowej uzyskują pomoc w wejściu na rynek pracy
Cele strategiczne: 1) Utrzymanie wśród osób do 25 r. życia stopy bezrobocia średniorocznie do 2015 r. na poziomie nie przekraczającym 20%; 2) Utrzymanie do 2015 r. życia średniorocznej stopy bezrobocia wśród osób do 25 r. na poziomie o min. 4% niż w powiatach sąsiednich.
Miernik celów strategicznych: stopa bezrobocia (liczona średniorocznie)
Cel taktyczny: Zwiększenie w latach 2008-2010 zatrudnienia wśród osób młodych o 10% w każdym roku w stosunku do stanu z 2008 r.
Miernik celu taktycznego: stopa zatrudnienia wśród osób do 25 r. życia.
Działanie taktyczne: Program aktywizacji zawodowej osób młodych w latach 2008-2010
Cel operacyjny I poziomu: Uzyskanie certyfikatów X przez min. 75% uczestników szkolenia Y
Miernik celu operacyjnego I poziomu: odsetek uczestników, którzy uzyskali certyfikat.
Działanie operacyjne I poziomu: Projekt szkoleniowy „Nowotarski mistrz – budowanie kompetencji zawodowych młodzieży powiatu nowotarskiego"
Cel operacyjny II poziomu: Pozyskanie 40 osób do szkolenia Y w terminie do 28.03.2009 r.
Miernik celu operacyjnego II poziomu: osoba.
Działanie operacyjne II poziomu: Zadanie zbiorcze w SPP: Rekrutacja do szkolenia.
Cel operacyjny III poziomu: 100% zgodność profilu osób zakwalifikowanych do szkolenia z wymaganiami wniosku.
Miernik celu operacyjnego III poziomu: Odsetek osób, których profil jest zgodny z wymaganiami wniosku
Działanie operacyjne III poziomu: Pakiet pracy: Weryfikacja dokumentów składanych przez kandydatów do szkolenia.

Zarysowany tutaj ciąg logiczny myślenia od poziomu wysokiej ogólności (misja) po bardzo szczegółowe czynności wykonywane w konkretnych projektach jest kwestią fundamentalną dla możliwości osadzenia zadań realizowanych przez komórki organizacyjne. Przy takim podejściu uzyskuje się:

1. Możliwość pomiaru każdego z celów na każdym poziomie od strategicznego po operacyjny. To z kolei przekłada się na skuteczność monitoringu i oceny stopnia realizacji.
2. Możliwość ścisłego wskazania podmiotu odpowiedzialnego za dany cel na każdym poziomie: od naczelnika wydziału, dyrektora jednostki organizacyjnej, kierownika projektu, konkretnego członka zespołu projektowego.

3. Możliwość połączenia zarządzania budżetem z celami i prowadzenia sprawozdawczości z tym związanej.
4. Możliwość podniesienia motywacji w realizacji celów. Sam fakt świadomości, że istnieją określone parametry do osiągnięcia, które można zmierzyć, porównać, itd. stwarza presję na ich realizację.
   - Władze samorządowe (Zarząd, Rada) mają świadomość, że strategia jest czytelnym narzędziem do weryfikacji skuteczności zrządzenia w kadencji. Społeczeństwo dostaje czytelną informację: zakładaliśmy, że utrzymamy poziom bezrobocia wśród osób młodych na poziomie nie większym niż 20%. W 3 latach wynosił średnio 17%, a w ostatnim roku wzrósł do 24%. Nie udało się zrealizować celu w ostatnim roku ze względu na negatywne trendy makroekonomiczne i pogarszającą się sytuację na krajowym rynku pracy. Mimo tego wzrostu bezrobocie w analizowanej grupie wiekowej jest niższe o 5% w stosunku do najlepszego z sąsiadujących powiatów. Na tej podstawie wyborcy mają możliwość merytorycznej oceny pracy władz samorządowych.
   - Pracownicy szczebla kierowniczego wiedzą jakie cele mają osiągać i z jakich będą rozliczani podczas okresowych ocen pracowniczych. Podobnie w przypadku kierowników projektu, pracowników liniowych, czy członków zespołu. Na poziomie pracowniczym czytelne powiązanie celów z odpowiedzialnością może pozwalać na stworzenie systemu wynagrodzeń uwzględniającego zestaw premii efektywnościowych.

Co więcej przy budowie ciągu logicznego wizja-misja-cel strategiczny-cel taktyczny-cel operacyjny-cel projektu można z powodzeniem zastosować uznaną i powszechnie stosowaną w świecie metodę Balanced Score Card, która ułatwia wykorzystanie strategii jako dokumentu programowego, ale i monitorującego. Wg metody Balanced Score Card cele strategiczne agregowane są w czterech perspektywach:

1. Perspektywa finansowa (np. wzrost dochodów własnych o 10% w ciągu 3 lat).
2. Perspektywa klienta (np. wzrost liczby turystów o 20% w ciągu trzech lat).
3. Perspektywa rozwoju (np. bezrobocie w grupie wiekowej 20-30lat poniżej 20% do roku 2015).
4. Perspektywa procesów wewnętrznych (np. ocena pracy Urzędu przez mieszkańców na poziomie min. 4 w skali 1-5 w każdym roku).

Każdej z perspektyw można przyporządkować zarówno cele strategiczne, jak i wskazać osoby odpowiedzialne za ich realizację w strukturze organizacyjnej.
Przechodząc do oceny wytycznych monitoringu stwierdzić należy, iż przyjęto logiczną procedurę polegającą na systematycznym (corocznie, po zakończeniu roku budżetowego) zbieraniu informacji o postępach poprzez:

1. Monitorowanie wartości tzw. wskaźników realizacji przypisanych do każdego z celów strategicznych.
2. Monitorowanie wielkości środków finansowych przeznaczonych w roku budżetowym na realizację celów strategicznych.

Nie wnikając w szczegóły tożsamości wskaźników z celami, brakuje wartości docelowych stanowiących punkt odniesienia w ocenie bieżącej sytuacji. W praktyce monitoring obejmuje monitorowanie wartości wskaźników oraz postępu realizacji celów za pomocą opisu zaawansowania zadań strategicznych. Ocenie poddaje się – ile zadań zostało zrealizowanych, ile jest w trakcie, a ile pozostaje do realizacji. Ponadto opisowo charakteryzuje się stan poszczególnych zadań. Jak wskazuje raport z monitoringu w niektórych wypadkach istnieją trudności w realizacji zadań, ponieważ cele strategiczne nie zostały przypisane do odpowiednich podmiotów.

Zastosowany schemat monitoringu nie spełnia podstawowych założeń związanych z weryfikacją skuteczności i efektywności działania. Wskaźniki przypięte do celów mają za zadanie doprowadzić do ich skonkretyzowania. W praktyce wydaje się, że tworzą one raczej byt odrębny. Dodatkowo brak

mechanizmu jasnej oceny sytuacji związanej z poziomem realizacji danego celu – głównie z uwagi na wspomnianą wyżej niską precyzyjność zdefiniowania celu.

Odpowiadając na postawione pytanie dotyczące poziomu osadzenia zadań w strategii stwierdzić należy, iż w chwili obecnej jednoznaczna odpowiedź na to pytanie jest bardzo trudna. Problem w dwóch płaszczyznach:

1. Dokument strategiczny jest przygotowany w taki sposób, że nie pozwala na logiczne wiązanie poziomu strategicznego z taktycznym i operacyjnym.
2. Nie istnieją monitorowania postępów i egzekwowania odpowiedzialności za założenia strategiczne.

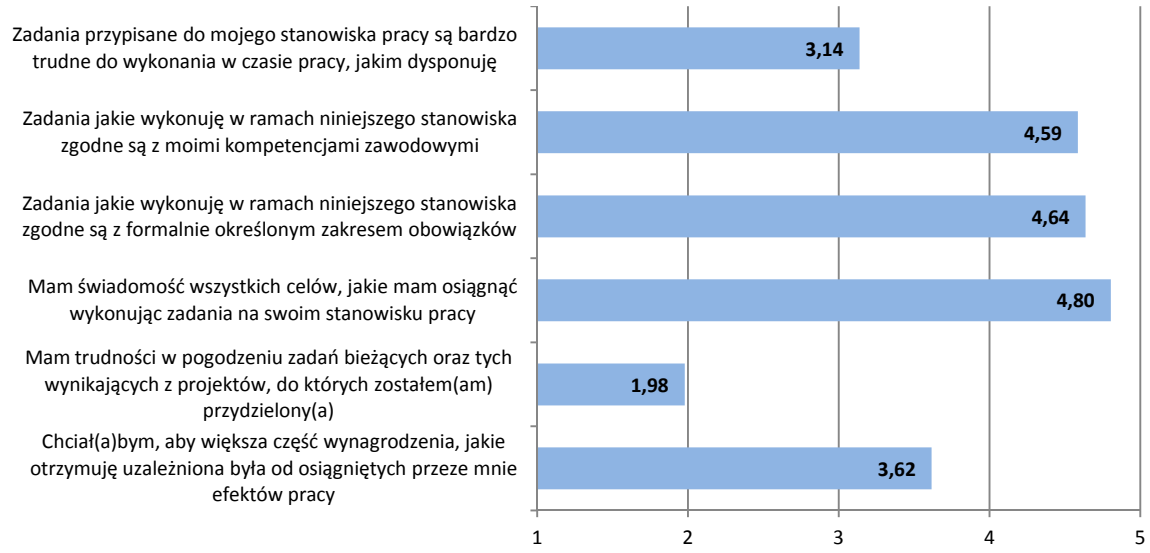
Z całą pewnością należy stwierdzić, że realizowane obecnie projekty można osadzić w strategii, choć to osadzenie jest raczej „na wyczucie". Ponadto niektóre z działań ciągłych również mają z całą pewnością osadzenie w strategii. Szereg z opisanych zadań ciągłych (procesy zarządcze, wspomagające, nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi, a nawet związane z realizacją usług administracyjnych na rzecz społeczeństwa w olbrzymiej większości nie ma osadzenia w zapisach strategii. Brakuje bowiem obszaru bądź obszarów strategicznych, które wskazywały by dążenia w związku z realizacją tych procesów. Warto podkreślić, że sformułowana w niniejszym opracowaniu przykładowa misja daje podstawę do objęcia oddziaływaniem strategicznych całego katalogu procesów zidentyfikowanych w *Liście procesów*, stanowiącej załącznik do niniejszego opracowania.

Wnioski: W rekomendacjach należy zasugerować konieczność weryfikacji zapisów strategii. W szczególności należy stworzyć drzewo celów strategicznych wraz z miernikami. Wskazać należy odpowiedzialnych za ich realizację oraz zracjonalizować procedurę monitoringu, wiążąc ją z systemem motywowania. Konieczne wydaje się poszerzenie spektrum oddziaływania strategii na obszary w chwili obecnej nie ujęte, co powoduje iż część duża część procesów w chwili obecnej realizowana jest bez wsparcia strategicznego. Wysoce niezbędny jest mechanizm programów. Konsekwencją nowelizacji strategii powinno być przyjęcie wszystkich niezbędnych programów wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację na poziomie: naczelników wydziałów, kierowników biur oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych. Powinien istnieć system wsparcia programów, który będzie funkcjonował w oparciu o rozwiązania organizacyjne przygotowane do wsparcia projektów (Wydział Realizacji Projektów). Programy powinny być uwzględniane w uchwałach budżetowych oraz wieloletniej prognozie finansowej. Ponadto konieczne jest aby były weryfikowane po każdym roku budżetowym pod kątem wykorzystania budżetu, wykonania harmonogramów oraz osiągnięcia celów zakresu.

D. Wybrane uwarunkowania realizacji procesów i projektów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Realizując proces badawczy związany z identyfikacją zadań realizowanych na stanowiskach, uzupełniono kwestionariusz o kilka dodatkowych pytań. Mają one na celu zebranie informacji przydatnych w dalszej części wdrożenia. Pytania mają charakter zamknięty – zastosowano pięciostopniową skalę Likerta od 1=zdecydowanie nie, do 5= zdecydowanie tak. Na podstawie zebranych odpowiedzi wyliczono dla całej przebadanej grupy pracowników wartości średnie odpowiedzi na każde z pytań. Wyniki przedstawia wykres poniżej.

Rysunek 7. Wybrane opinie dotyczące realizacji zadań na stanowiskach.



Źródło. Opracowanie własne.

Analizując bardziej szczegółowo uzyskane wyniki rozpocząć można od pytania dotyczącego trudności w wykonywaniu zadań w czasie dostępnych w ramach zakresu etatu na stanowisku. Uzyskana średnia na poziomie 3,14 pkt. oznacza iż w ramach dostępnego czasu pracy raczej nie ma zbyt dużych trudności w realizacji powierzonych zadań. Oczywiście sytuacja poszczególnych stanowisk jest już zróżnicowana. W niektórych, skrajnych przypadkach pracownicy wskazywali iż zakres nałożonych obowiązków wykracza znacząco poza możliwości wynikające z dostępnego czasu pracy. Dla przykładu, osoby pracujące na stanowisku „Informatyk" wskazują iż realizowany przez nie zadania wymagają zaangażowania ponad 150% etatu. Nielicznie, ale występują także inne osoby deklarujące iż powierzone zadania wymagają więcej niż 100%. W odczuciu autorów raportu występują także przypadki, w których informacja o poziomie zaangażowania etatu w wykonywanie jakiegoś zadania jest nieadekwatna do rzeczywistości. Podsumowując, na podstawie przeprowadzonej analizy zmian uzyskano dość bogate źródło informacji na temat obciążenia danego stanowiska pracą.

Wnioski: W rekomendacjach należy zasugerować przeprowadzenie szczegółowej weryfikacji poziomu obciążeń na stanowiskach w celu wyeliminowania: przeciążeń i niedociążeń. Oba zjawiska są bowiem przejawem nieefektywności oraz mogą mieć dość duże znaczenie dla relacji międzyludzkich.

Drugie pytanie dotyczy zgodności zadań wykonywanych na stanowisku z posiadanymi przez daną osobę kompetencjami zawodowymi. Średnia wartość odpowiedzi wynosi tutaj 4,59 pkt. Na tej podstawie można stwierdzić, iż proces doboru pracowników pod względem kompetencyjnym przebiega prawidłowo.

Prawidłowo określono także obowiązki pracowników. Wysoko oceniono bowiem zgodność zadań faktycznie wykonywanych na stanowisku z formalnie określonym zakresem obowiązków – wartość oceny na poziomie 4,64 pkt. Tak wysoką ocenę należy jednak przyjmować z pewnym poziomem ostrożności. W innym obszarze analizy przedwdrożeniowej stwierdzono bowiem, iż w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu nie funkcjonują podstawowe dokumenty systemu personalnego, jakimi są opisy stanowisk pracy.

Wnioski: Należy zasugerować wznowienie prac nad uporządkowaniem dokumentacji personalnej. Konieczne jest przyjęcie nieco pełniejszego schematu opisu stanowiska pracy, przeprowadzenie

wartościowania pracy i powiązanie uzyskanych wycen z wartością stawek zasadniczych na stanowisku.

Jeszcze wyższą ocenę uzyskano, jeśli chodzi o świadomość celów, jakie należy osiągnąć na danym stanowisku. Średnia wartość ocen dla całej populacji pracowników wynosi 4,80 pkt. Uzyskane wyniki trudno jednak powiązać z faktem, iż Starostwo Powiatowe w Nowym Targu w praktyce wykorzystuje w bardzo ograniczonym zakresie podejście określane w teorii organizacji i zarządzania mianem zarządzania przez cele. Widoczne jest to zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Strategia rozwoju powiatu zawiera pewne zapisy określane jako cele strategiczne. Jednak w większości wypadków nie mają one takiego charakteru. Nie stwierdzono także prowadzonego w sposób prawidłowy monitoringu stopnia realizacji celów strategicznych. Sytuacja na poziomie operacyjnym wydaje się w jeszcze większym stopniu odmienna od zarządzania przez cele. Starostwo Powiatowe w Nowym Targu nie dysponuje bowiem w chwili obecnej listą celów, które należy osiągnąć w określonej perspektywie czasowej w danej komórce organizacyjnej. Nie są one zdefiniowane, nie ma procedury monitorowania poziomu oraz kosztów realizacji, nie ma także żadnych mechanizmów wparcia realizacji celów w postaci systemu motywowania. Wydaje się zatem iż deklarowana wysoka świadomość nie ma podłoża systemowego, a raczej psychologiczne. Pracownicy dążąc do uwiarygodnienia swojego wkładu, utożsamiają własne przekonania o potrzebach powiatu i organizacji, w której pracują z faktycznym ich interesem. Jest to bardzo dobry punkt wyjścia, natomiast niezbędne jest przygotowanie podejścia systemowego do zarządzania celami.

Wnioski: Przygotowując organizację do skutecznego i efektywnego działania należy stworzyć podstawy działania w postaci drzewa celów. Konieczna jest wnikliwa weryfikacja celów zapisanych w strategii Powiatu w kierunku ich przeformułowania oraz uzupełnienia. Następnie należy stworzyć mechanizmy przejścia z poziomu strategicznego na taktyczny (cele realizowane głównie przez programy) i operacyjne (cele realizowane przez projekty i procesy).

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu praktycznie nie występują trudności w łączeniu zadań o charakterze ciągłym, procesowym z realizacją projektów. Średnia wartość odpowiedzi udzielonych przez pracowników wynosi 1,98 pkt. Taka sytuacja nie jest zaskoczeniem z kilku powodów. Po pierwsze, występuje dość duża „specjalizacja projektowa" stanowisk. W chwili obecnej projekty realizowane są głównie przez Biuro ds. Inwestycji (przedsięwzięcia infrastrukturalne). Styk obszaru projektowego i procesowego widoczny jest wyraźniej w przypadku Wydziału Finansowo-Księgowego. Większość stanowisk w Starostwie Powiatowym nastawiona jest jednak na realizację zadań o charakterze ciągłym – procesowym. Drugi powód, to brak struktury macierzowej, co przekłada się na realizację przedsięwzięć w ramach układu hierarchicznego (liniowego). Tego typu podejście, charakterystyczne dla polskich samorządów powoduje jednak, że oddzielenie zadań bieżących od projektowych występuje niemal wyłącznie w przypadku projektów współfinansowanych z funduszy unijnych.

Bardzo ważne z punktu widzenia realizowanego wdrożenia wydaje się pytanie szóste. Dotyczy ono oczekiwań pracowników związanych z uzależnieniem części wynagrodzenia od uzyskiwanych efektów. Spostrzeżenia związane z odpowiedzią na niniejsze pytanie należy wiązać z analizą dotyczącą świadomości celów. Średnia wartość odpowiedzi wynosi 3,62 pkt., co oznacza iż pracownicy raczej skłonni są zaakceptować pewien wpływ uzyskiwanych efektów na wartość otrzymywanego wynagrodzenia. Uzyskany wynik należy uznać za satysfakcjonujący i otwierający pewne możliwości modyfikacji systemu wynagrodzeń w kierunku utworzenia części zmiennej nawet kosztem stawki zasadniczej. Nie ulega wątpliwości iż powiązanie stopnia realizacji celów (uzyskanych efektów) z wartością wynagrodzenia może bardzo pozytywnie wpłynąć na efektywność pracy pracowników. Z drugiej strony, wszelkie działania w tym zakresie należy prowadzić bardzo ostrożnie.

Nie ulega jednak wątpliwości, iż wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami będzie wymagało większego uzależnienia wynagrodzenia od efektów, przynajmniej w obszarze projektowym.

Wnioski: Należy wskazać w rekomendację konieczność rozważenia zmiany systemu wynagrodzeń w kierunku pewnego uzależnienia ich wysokości od uzyskiwanych efektów.

Rozdział 4. Analiza systemu obiegu dokumentów

Wstęp.

Analiza systemu obiegu dokumentów obejmuje ocenę skuteczności zarządzania dokumentacją. Podstawą tego systemu jest kilka cech, które powinien on spełnić: dostępność, kompletność, aktualność, bezpieczeństwo. Przeprowadzona poniżej analiza odnosi się do tych cech w części ogólnej. Uzupełniona jest jednak o obszar dodatkowy, związany z wdrożeniem dokumentacji Systemu Zarządzania Projektami.

Analizę systemu obiegu (zarządzania) dokumentacją w Starostwie powiatowym przeprowadzono na podstawie analizy procesów, analizy struktury organizacyjnej, oceny orientacji projektowej oraz informacji uzyskanych od pracowników. Wzięto także pod uwagę *Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów* z dnia 18.01.2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych oraz *Zarządzenie nr 22/2011 Starosty Nowotarskiego* z dnia 22 lutego 20011 r. w sprawie określenia jednolitego sposobu stosowania znaku sprawy w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Szczegółowa analiza.

Szczegółowa analiza zagadnienia zostanie przeprowadzona w dwóch podstawowych obszarach. Pierwszy dotyczy ogólnej specyfiki Systemu Zarządzania Dokumentacją. Drugi natomiast odnosić się będzie do dokumentacji systemowej Systemu Zarządzania Projektami.

A. Ocena ogólnej specyfiki Systemu Zarządzania Dokumentacją.

We wstępie wymieniono cztery podstawowe cechy Systemu Zarządzania Dokumentacją (SZD). Poniżej przedstawiono ocenę sytuacji w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu z wykorzystanie właśnie takiego podejścia.

Pierwsza z wymienionych cech (dostępność) wskazuje na konieczność stworzenia takiego mechanizmu przechowywania i udostępniania dokumentów, aby dostęp do nie wymagał nakładu pracy w trzech wymiarach: dostępność do wersji cyfrowej oraz dostępność do aktualnych dokumentów w wersji papierowej oraz dostępność do archiwalnych dokumentów w wersji papierowej. W każdym z tych wymiarów dostępność uzależniona jest od kilku podstawowych rzeczy. Po pierwsze oznacza konieczne jest zastosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych, pozwalających na odwzorowanie cyfrowe dokumentów. Po drugie, należy zastosować odpowiedni sposób katalogowania dokumentów, którego jednym z elementów jest system ich kodowania. W praktyce powinien on być powiązany z kodami procesów, które dany dokument obsługuje. Zgodnie z Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów *w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych* w oznaczeniu sprawy należy wykorzystać symbol kwalifikacyjny wykazu akt. Po trzecie należy wprowadzić czytelny system przechowywania bieżących oraz archiwalnych dokumentów w wersji papierowej. Przy sprawnym elektronicznym Systemie Zarządzania Dokumentacją należałoby doprowadzić do sytuacji w której dokument wytworzony fizycznie znajduje się w komórce, która ten dokument wytworzyła, zaś dokument otrzymany znajduje się w komórce, do której jest on adresowany. Dokumenty archiwizowane fizycznie (w wersjach papierowych) mogą być przechowywane w katalogach tworzonych w oparciu o komórki organizacyjne lub w oparciu o grupowanie procesowe. Ze względu na to, że zazwyczaj archiwum znajduje się fizycznie w jednej

lokalizacji lepiej wybrać drugi sposób archiwizacji, tzn. w oparciu o grupowanie procesowe. Sięganie po akta archiwalne odbywa się bowiem najczęściej w związku z konkretną sprawą. Fizyczne grupowanie procesowe oznacza, iż dokumenty dotyczące danej sprawy fizycznie złożone byłyby w archiwum obok siebie, co skróci znacząco czas dostępu do nich. Z punktu widzenia sprawności procesu archiwizacji, każda sprawa po zamknięciu powinna posiadać listę dokumentów wytworzonych w trakcie jej trwania. Lista ta posłuży do kompletowania w archiwum dokumentacji pochodzącej z różnych komórek organizacyjnych, w których była przechowywana do czasu przeniesienia do archiwum.

Druga cecha oznacza, iż system zarządzania dokumentacją powinien obejmować wszystkie dokumenty wykorzystywane w danej organizacji. Bardzo ważne jest także doprowadzenie do sytuacji, w której dokumenty przygotowywane i otrzymywane w ramach danej sprawy realizowanej w ramach określonego procesu stanowiły spójną, łatwą do identyfikacji (w tym również fizycznej) całość. Oznacza to iż tworzenie katalogów dokumentów w wersji papierowej, jak i odwzorowanych cyfrowo musi być podporządkowane grupowaniu na procesach i sprawach, a nie np. na komórkach organizacyjnych.

Trzecia cecha, to aktualność. Wymaga ona niewątpliwie przygotowania odpowiednich procedur obsługi dokumentów. W sytuacji, gdy zastosowany jest elektroniczny System Zarządzania Dokumentacją, podstawowym zadaniem w zakresie zapewnienia aktualności dokumentacji jest proces odwzorowania cyfrowego dokumentu. W praktyce najlepiej jest w przypadku dokumentów przychodzących scentralizować ten proces w jednej fizycznej lokalizacji (sekretariacie). W przypadku dokumentów wytwarzanych wewnątrz organizacji tworzenie wersji cyfrowej dokumentu powinno być zdecentralizowane.

Ostatnia cecha dotyczy bezpieczeństwa. Realizacja tego obszaru wymaga odpowiedniego zabezpieczenia dokumentów w wersji papierowej oraz stworzenia odpowiednich praw dostępu do dokumentacji tworzonej w wersji elektronicznej. Ze względu na transparentność działalności jednostek samorządowym nie chodzi tutaj o ograniczanie możliwości przeglądania, a raczej o stworzenie schematów katalogowania dokumentów w taki sposób, aby podmioty nadające kody nie mogły nadać kodu/utworzyć katalogu w imieniu innego podmiotu.

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu realizowany jest obecnie projekt pod nazwą *Wdrożenie elektronicznych usług publicznych w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowotarskiego*, w ramach którego dostarczone zostanie oprogramowanie zapewniające wsparcie Systemu Zarządzania Dokumentacją w oparciu o cyfryzację dokumentów. Działanie oprogramowania dostosowano do wytycznych Starostwa, m.in. do *Zarządzenie nr 22/2011 Starosty Nowotarskiego* z dnia 22 lutego 20011 r. w sprawie określenia jednolitego sposobu stosowania znaku sprawy w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Wewnętrzne regulacje warunkujące kodowanie/katalogowanie dokumentów w chwili obecnej w ocenie autorów niniejszego raportu mimo, iż tworzone w oparciu o *Instrukcję Kancelaryjną* nie zapewniają osiągnięcia dwóch z wymienionych wyżej cech Systemu Zarządzania Dokumentacją, wydłużając proces dostępu do dokumentu.

Zgodnie z §5 *Instrukcji Kancelaryjnej* punktem wyjścia do kodowania dokumentów, a więc ich katalogowania (grupowania) jest jednostka organizacyjna. Jej kod otwiera znak dokumentu, wzbogacany następnie odpowiednim symbolem z *Jednolitego rzeczowego wykazu akt organów powiatu i samorządu powiatowego*. W ocenie autorów raportu tego typu rozwiązanie, mimo iż konieczne ze względu na odpowiednie regulacje prawne utrudnia w praktyce kompletowanie i dostęp do dokumentacji dotyczącej konkretnej sprawy. Większość spraw realizowana jest krosowo, a więc przebiegając przez różne jednostki organizacyjne, wobec czego zawiera dokumenty tworzone w wielu miejscach w organizacji. W praktyce, w badanym Starostwie Powiatowym obserwuje się tendencję do nieciągłego kodowania dokumentów tworzonych w związku z daną sprawą. Dzieje się

tak, pomimo iż §8 pkt. 2 *Instrukcji Kancelaryjnej* wyraźnie wskazuje na konieczność stosowania jednolitego znaku sprawy nadanego przez komórkę merytoryczną także w dokumentach tworzonych w innych komórkach organizacyjnych.

Wyegzekwowanie wspomnianego wyżej trybu nadawania kodu zapewni ciągłość kodu sprawy w różnych komórkach merytorycznych, natomiast nie rozwiązuje problemu dotyczącego grupowania dokumentów po procesach, a nie po komórkach organizacyjnych. Nowe możliwości w tym zakresie stwarza oprogramowania obsługujące System Zarządzania Dokumentacją, wdrażane w JST, w tym również w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Dzięki mechanizmom filtrowania i nadawania uprawnień istnieje możliwość przeglądania dokumentacji w wersji elektronicznej w takim układzie filtrowania, jaki jest dla danego podmiotu wygodny, np. wg. komórek lub wg. procesów.

Wnioski: W rekomendacjach należy przedstawić kilka zaleceń dotyczących takiego dostosowania Systemu Zarządzania Dokumentacją, aby zapewnić uzyskanie wszystkich wymienionych cech. Po pierwsze, należy zaproponować uporządkowanie systemu kodowania, zgodnie z Instrukcją Kancelaryjną. Należy doprowadzić do sytuacji, w której dokumenty w sprawie są identyfikowane za pomocą raz nadanego kodu. Po drugie należy przygotować zalecenia co do wybranych funkcjonalności oprogramowania obsługującego System Zarządzania Dokumentacją. Należy ponadto zaproponować wykorzystanie Systemu Identyfikacji Wizualnej w zakresie tworzenia szablonów dokumentów tworzonych w ramach Starostwa Powiatowego.

B. Ocena poziomu wykorzystania dokumentacji Systemu Zarządzania Projektami.

Oceniając istniejące w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu rozwiązania w zakresie zarządzania dokumentacją zwrócić także należy uwagę na poziom dojrzałości tej organizacji w zakresie stosowania dokumentów systemowych Systemu Zarządzania Projektami. W chwili obecnej nie istnieje w badanej organizacji praktycznie żadne rozwiązanie w tym zakresie. Dokument pt. *Procedura przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych* omawia w pewnym zakresie poszczególne fazy projektu, nie precyzuje natomiast jakiego typu dokumenty i kiedy powinny być stosowane. Nie ma oczywiście także schematów tych dokumentów, ani instrukcji przygotowania i stosowania.

Wnioski: Przygotowując opracowanie wdrażające System Zarządzania Projektami należy stworzyć listę dokumentów systemowych niezbędnych z punktu widzenia specyfiki organizacji. Dodatkowo należy opracować podręcznik, którego część będzie stanowić instrukcja przygotowania i stosowania wyżej wymienionych dokumentów.

Rozdział 5. Analiza planowania działalności w ujęciu strategicznym i wykonawczym

Wstęp.

Proces planowania wpisany jest w działalność samorządu lokalnego w każdym niemal wymiarze. Wyróżnić należy trzy podstawowe obszary tej aktywności:
- planowanie strategiczne,
- planowanie działań bieżących w ramach procesów kierowania komórkami organizacyjnymi,
- planowanie programów i projektów.

Analiza szczegółowa planowania w obszarze strategicznym i operacyjnym przeprowadzona została w oparciu o przeprowadzoną w rozdziałach wcześniejszych analizę procesów oraz informacje uzyskane od pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.

Szczegółowa analiza.

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu analizie poddano wszystkie wymienione wyżej obszary planowania. Oceniono je pod kątem kompletności oraz efektywności i skuteczności wykorzystania na poziomie strategicznym i operacyjnym.

A. Ocena planowania działalności w ujęciu strategicznym.

Pierwszy z wymienionych obszarów wiąże się z przygotowywaniem i realizacją dokumentów programowych – strategii rozwoju, strategii funkcjonalnych oraz innych dokumentów strategicznych. Dążąc do podniesienia efektywności realizowanych działań jednostki samorządowe w sposób sformalizowany określają kierunki strategiczne. Planowanie tego typu spełnia swoją jednak swoją rolę dopiero wówczas, gdy istnieją mechanizmy pozwalające na koncentrację zasobów na postawionych celach strategicznych oraz dostosowywanie kierunków rozwoju do zmieniającej się sytuacji. W praktyce zauważa się bardzo duże problemy w udrażnianiu powiązań między planowaniem operacyjnym i strategicznym.

Ocenę obszaru strategicznego planowania przygotowano w oparciu o analizę przygotowania i wykorzystania dokumentu pt. *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu nowotarskiego 2006-2015* z czerwca 2006, który w badanym podmiocie jest podstawowym dokumentem programowym. Duża część analizy w tym zakresie przedstawiona została w rozdz. 3. Pt. *Analiza zadań (procesów i projektów) realizowanych przez komórki organizacyjne*. Tutaj dokonane zostanie pewnego rodzaju podsumowanie. Stwierdzić więc należy, iż dokument strategiczny jest przygotowywany i funkcjonuje od 2006 r. w formie nie zmienionej. Świadczy to o braku działań związanych z monitorowaniem adekwatności strategii, co jest zadaniem koniecznym przy tak długim okresie programowania. Cele strategiczne w wielu wypadkach mają charakter działań i nie spełniają podstawowych wymogów związanych z zasadami formułowania celów i budowania ich struktury. Proces monitorowania jest oderwany od realnych problemów i sprowadza się do odnotowywania stopnia wykonania zadań strategicznych, które w praktyce mają charakter najczęściej operacyjny. Zdecydowanie brakuje poziomu pośredniego w fazie planowania, a więc programów, które pozwalałyby koncentrować wysiłki i kierować je na realizację konkretnych celów strategicznych. Nie funkcjonuje także w praktyce mechanizm pomiaru kosztochłonności realizacji celów strategicznych. Realizacja rocznych planów finansowych nie ma bowiem powiązania ze strategią, zaś brak dekretacji kosztów na procesy uniemożliwia agregację tych kosztów i ich kumulowanie w czasie.

Wnioski: W rekomendacjach należy zalecić rozszerzony przegląd i redefinicję celów strategicznych oraz rozpoczęcie prac związanych z aktualizacją dokumentu strategicznego. Jedynie w oparciu o nowozdefiniowane cele strategiczne Starostwo Powiatowe uzyska możliwość zbudowania drzewa celów od poziomu strategicznego przez taktyczny po operacyjny. Dopiero wówczas możliwe stanie się wprowadzenie pełnej procedury zarządczej oraz pełne monitorowanie efektywności pracy. Jest to niewątpliwie pewnego rodzaju warunek *sine qua non* wdrożenia, który może przełożyć się na powodzenie działań w innych obszarach, w tym w zakresie wdrożenia Systemu Zarządzania Projektami.

B. Ocena planowania działalności w ujęciu operacyjnym.

Drugi z wymienionych obszarów wiąże się z bieżącym funkcjonowaniem komórek organizacyjnych. W ramach procesu kierowania Starostwem, departamentami, wydziałami i biurami oraz zespołami projektowymi/zespołami programów. Obszar operacyjny planowania zostanie poddany ocenie z podziałem na dwa subobszary o różnej specyfice, a więc obszar działań bieżących (ciągłych) oraz jednorazowych (programów i projektów).

B.1. Ocena planowania operacyjnego ciągłego.

Planowanie operacyjne ciągłe odbywa się w wymiarach: finansowym, koordynacyjnym oraz controllingowym. Powinno ono polegać na ustaleniu celów, ich mierników, zaplanowaniu zadań do wykonania oraz kosztów z tym związanych. W praktyce w samorządach często ten logiczny schemat postępowania jest zakłócony. Największe problemy dotyczą ustalenia efektów poszczególnych zadań i ich pomiaru w celu rozliczenia pod względem efektywności. Szczególnie istotne jest stworzenie podstaw do wyliczania wskaźników efektywności kosztowej, które pozwalają na ocenę sprawności poszczególnych procesów.

W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu planowanie operacyjne ciągłe realizowane jest w ramach struktury liniowej. Ma ono w badanej jednostce z całą pewnością wymiar finansowy i koordynacyjny, nie ma natomiast wymiaru controllingowego. Wymiar finansowy skupia się tutaj przede wszystkim na stworzeniu rocznego planu finansowego danej komórki organizacyjnej z uwzględnieniem wydatków o charakterze bieżącym i majątkowym. Wymiar koordynacyjny wiąże się natomiast z ustalaniem zadań do wykonania w krótkim okresie i rozdzielania pracy pomiędzy pracownikami. Niesłychanie ważnym z punktu widzenia budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej w samorządach jest jednak wymiar controllingowy. W badanej jednostce nie funkcjonuje obecnie żadna klasyfikacja procesów, a co za tym idzie nie ma zdefiniowanych celów tych procesów oraz mierników ich realizacji. Nie ma także procedury pomiaru stopnia realizacji celów operacyjnych, która pozwoliłaby na porównanie planu z rzeczywistym wykonaniem.

Wnioski: W oparciu o nowozdefiniowane cele strategiczne należy sformułować cele taktyczne i operacyjne dla każdego ze zdiagnozowanych procesów. Do tych celów należy przypisać mierniki oraz wskazać komórki organizacyjne odpowiedzialne za ich osiągnięcie. Konieczne jest także przygotowanie procedury dekretowania kosztów na procesy/projekty z rozbudowanym obszarem analitycznych. Tylko w takim wypadku można mówić o skutecznej kontroli zarządczej.

B.2. Ocena planowania operacyjnego przedsięwzięć jednorazowych.

Drugi obszar planowania operacyjnego dotyczy przedsięwzięć jednorazowych złożonych (programy) oraz jednorodnych (projekty). Tutaj proces planowania jest szczególnie istotny ze względu na nałożenie się na siebie dwóch podstawowych wymiarów: czasowego oraz kosztowego (finansowego). Oczywiście z nich wynikają także dwa pozostałe, a więc wymiar koordynacyjny, związany z bieżącym rozdzielaniem pracy oraz controllingowym. Realizacja projektów współfinansowanych z funduszy UE pozwoliła samorządom na wypracowanie podejścia do projektów zapewniającego zgodność realizowanych działań z prawem i procedurą. Wciąż brakuje natomiast wypracowanych metod oraz

narzędzi informatycznych pozwalających na zastosowanie całościowego podejścia do projektu od momentu przygotowania do jego zakończenia. W związku z tym trudno jest także zweryfikować w sposób precyzyjny odstępstwa od planu w trakcie realizacji projektu, a przez to korygować projekt przed jego zakończeniem.

W badanym planowanie operacyjne przedsięwzięć jednorazowych realizowane jest również w ramach struktury liniowej. W organizacjach zorientowanych projektowo ten obszar planowania odbywa się natomiast zazwyczaj w wymiarze zmiennym struktury organizacyjnej, który powstaje po wprowadzeniu tzw. organizacji macierzowej. Oczywiście skuteczność planowania nie jest uzależniona wyłącznie od tego w jakiej strukturze proces ten jest realizowany. Znacznie większe znaczenie ma natomiast zastosowanie odpowiednich technik oraz narzędzi informatycznych. W Starostwie Powiatowym w Nowym Targu planowanie odbywa się w wymiarze czasowym i kosztowym lecz w zakresie bardzo ograniczonym. W przypadku projektów realizowanych w ramach funduszy unijnych tworzy się harmonogramy oraz budżety zgodnie z wymogami programu. Nie w pełni spełniają one wymagania stawiane technikom planistycznym preferowanym w podejściu systemowym do realizacji projektów. W przypadku projektów nie finansowanych z funduszy unijnych planowanie ma jeszcze bardziej uproszczony charakter.

Wnioski: W ramach opracowania wdrażającego System Zarządzania Projektami należy zaimplementować w warstwie metodycznej oraz narzędziowej (informatycznej) techniki zapewniające możliwość zbudowania pełnego planu projektu.

Część II. Rekomendacje

Druga część opracowania przedstawia rekomendacje dotyczące zmian sposobu funkcjonowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu oraz modyfikacji procesów zarządzania strategicznego i operacyjnego.

Rekomendacje mają charakter wniosków wdrożeniowych, których wykorzystanie może przygotować organizację do właściwej fazy wdrożenia, dotyczącej Systemu Zarządzania Projektami. Wdrożenie rekomendacji leży po stronie Zamawiającego, przy zachowaniu sugerowanych terminów. W przypadku ich braku ostateczne daty wdrożenia rekomendacji wynikają z przyjętego harmonogramu projektu.

W rekomendacjach wykorzystano wnioski z następujących obszarów:

1. Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
   - A. Ocena ogólna orientacji projektowej.
   - B. Ocena szczegółowa wymiarów orientacji projektowej.
     - B.1. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Kultura projektowa”.
     - B.2. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie zespołem projektowym”.
     - B.3. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie strategiczne”.
     - B.4. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Zarządzanie projektami”.
     - B.5. Ocena orientacji projektowej – wymiar „Kompleksowe podejście do zarządzania projektami”.
2. Analiza struktury organizacyjnej.
   - A. Ocena spójności istniejących dokumentów regulujących system organizacyjny.
     - A.1. Spójność wewnętrznych regulacji z regulacjami krajowymi.
     - A.2. Spójność wzajemna wewnętrznych aktów prawnych.
   - B. Ocena podziału obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne.
   - C. Ocena sposobu organizacji sfery projektowej.
3. Analiza zadań (procesów i projektów) realizowanych przez komórki organizacyjne.
   - A. Identyfikacja i analiza podstawowych grup procesów.
     - A.1. Procesy obejmujące realizację projektów.
     - A.2. Procesy zarządcze związane z realizacją projektu.
     - A.3. Pozostałe procesy.
   - B. Ocena zadań realizowanych przez poszczególne komórki pod względem typu proces/projekt.
   - C. Ocena osadzenia realizowanych procesów i projektów w strategii Powiatu.
   - D. Wybrane uwarunkowania realizacji procesów i projektów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
4. Analiza systemu obiegu dokumentów.
   - A. Ocena ogólnej specyfiki Systemu Zarządzania Dokumentacją.
   - B. Ocena poziomu wykorzystania dokumentacji Systemu Zarządzania Projektami.
5. Analiza planowania działalności w ujęciu strategicznym i wykonawczym.
   - A. Ocena planowania działalności w ujęciu strategicznym
   - B. Ocena planowania działalności w ujęciu operacyjnym
     - B.1. Ocena planowania operacyjnego ciągłego.
     - B.2. Ocena planowania operacyjnego przedsięwzięć jednorazowych.

Rozdział 6. Szczegółowe rekomendacje zmian w sposobie funkcjonowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu

Wstęp.

Rekomendacje dotyczące sposobu funkcjonowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu dotykają spraw podstawowych dla tej organizacji, a więc przede wszystkim struktury organizacyjnej. Zmiana sposobu funkcjonowania musi wiązać się z przyjętym kierunkiem restrukturyzacji, polegającej na wdrożeniu orientacji projektowej. Jednocześnie wydaje się, iż podejście do tych zagadnień powinno być na tyle kompleksowe, aby usprawnić również procesy zarządzania strategicznego i operacyjnego wychodzące poza obszar stricte projektowy. Bazując na przeprowadzonej analizie stanu bieżącego przyjęto właśnie taki punkt widzenia.

Szczegółowe rekomendacje.

Szczegółowe rekomendacje dotyczące zmian w sposobie funkcjonowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu przedstawiają się następująco:

A. Rekomendacje dotyczące struktury organizacyjnej.

1. Rekomenduje się, aby po podjęciu decyzji o zakresie zmian w strukturze organizacyjnej pracownicy odpowiedniego wydziału przeprowadzili przegląd istniejących w Starostwie dokumentów pod kątem wyeliminowania niespójności w stosunku do nowego stanu.
2. Rekomenduje się likwidację Biura ds. Zdrowia i Opieki Społecznej oraz Biura ds. Sportu i Turystyki.
3. Rekomenduje się przyporządkowanie niezależnych stanowisk do odpowiednich komórek organizacyjnych. Oznacza to:
   a) Zmianę lokalizacji stanowiska Geologa Powiatowego i włączenie go do Wydziału Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych.
   b) Zmianę lokalizacji Stanowiska BHP i włączenie go do nowo utworzonego Wydziału Organizacyjnego.
   c) Zmianę lokalizacji Powiatowego Rzecznika Konsumentów i włączenie go do nowoutworzonego Biura Spraw Społecznych.
   d) Zmianę lokalizacji Audytora Wewnętrznego i włączenie go do nowoutworzonego Biura Kontroli i Audytu.
4. Rekomenduje się wprowadzenie nowego systemu kodowania komórek organizacyjnych zapewniającego czytelne powiązanie stanowisk pracy z komórką organizacyjną. Szczegóły tego rozwiązania w załączniku nr 3.
5. Rekomenduje się wprowadzenie w *Regulaminie Organizacyjnym* przed §8 odrębnego paragrafu, opisującego typy stanowisk kierowniczych liniowych oraz projektowych. Proponuje się wprowadzenie następujących typów stanowisk kierowniczych liniowych (Dyrektor Departamentu, Naczelnik Wydziału, Kierownik Biura, Kierownik Portfela). Proponuje się wprowadzenie dwóch typów stanowisk kierowniczych o charakterze projektowym: Kierownik Programu oraz Kierownik Projektu.
6. Rekomenduje się ścisłe określenie zasad tworzenia i funkcjonowania liniowych stanowisk kierowniczych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Proponuje się następujące działania w tym zakresie:

a) Wykreślenie w §8 *Regulaminu organizacyjnego* z listy stanowisk kierowniczych następujących stanowisk: Geolog Powiatowy, Radca Prawny, Audytor Wewnętrzny, Powiatowy Rzecznik Konsumentów, Przewodniczący ZUDP.
b) Dodanie w §8 *Regulaminu organizacyjnego* do listy stanowisk kierowniczych Kierownika portfela.
c) Dodanie w §8 *Regulaminu organizacyjnego* do listy stanowisk kierowniczych: Dyrektora departamentu Infrastruktury i Środowiska, Dyrektora Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich, Dyrektora Departamentu Administracji oraz Dyrektora Departamentu Finansów i Controllingu.
d) Dostosowanie w §8 *Regulaminu organizacyjnego* listy stanowisk kierowniczych na poziomie Naczelnika i Kierownika biura do przyjętej nowej struktury organizacyjnej.
e) Wprowadzenie w *Regulaminie organizacyjnym* zapisu: „Stanowiska kierownicze tworzone są dla nadzoru prawidłowego działania komórek organizacyjnych na poziomie: departamentu, wydziału oraz biura. W przypadku departamentu oraz wydziału obsadzenie stanowiska kierowniczego jest obligatoryjne, natomiast w przypadku biura stanowisko kierownicze może zostać obsadzone w przypadku, gdy łączna liczba zatrudnionych tam osób wyniesie min. 5."
f) Wprowadzenie w *Regulaminie organizacyjnym* zapisu: „Wyodrębnienie osobnej komórki organizacyjnej w postaci biura jest możliwe w przypadku gdy specyficzny dla niej zakres pracy wymaga zatrudnienia min. 3 osób. Wyodrębnienie osobnej komórki organizacyjnej w postaci wydziału jest możliwe w przypadku gdy specyficzny dla niej zakres pracy wymaga zatrudnienia min. 8 osób. Wyodrębnienie osobnej komórki organizacyjnej w postaci departamentu jest możliwe w przypadku gdy specyficzny dla niej zakres pracy realizowany jest przez min. 3 biura i/lub wydziały, w tym. min. 1 wydział."
g) Wprowadzenie w Regulaminie organizacyjnym zapisu: „Biuro stanowi komórkę organizacyjną alternatywną dla Wydziału, w sytuacji gdy zakres pracy nie wymaga obsady 8 lub więcej osób. Biura nie stanowią komórek podrzędnych dla Wydziałów."

7. Rekomenduje się reorganizację obszaru liniowego struktury organizacyjnej Starostwa Powiatowego polegającą na wzmocnieniu roli kontrolno-nadzorczej Zarządu oraz Starosty Powiatowego oraz utworzeniu czytelnych pionów funkcjonalnych (Departamentów), wyodrębnionych w oparciu o klucz kompetencyjny (szczegóły tego rozwiązania zawiera załącznik nr 3). W związku z tym proponuje się:
a) Likwidację pionów: Pionu Starosty, Pionu Wicestarosty, Pionu Urzędującego Członka Zarządu, Pionu Sekretarza oraz Pionu Skarbnika.
b) Utworzenie nowych pionów – departamentów: Departamentu Infrastruktury i Środowiska, Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich, Departamentu Administracji oraz Departamentu Finansów i Controllingu.
c) Likwidację wydziałów: Wydziału Rozwoju i Inwestycji, Wydziału Spraw Społecznych, Wydziału Organizacji i Spraw Obywatelskich oraz Wydziału Zarządzania Kryzysowego.
d) Utworzenie nowych wydziałów: Wydział Organizacji.
e) Likwidację biur: Biuro Funduszy Europejskich, Biuro Rady Powiatu, Ośrodek Dokumentacji Geodezyjno-Kartograficznej, Biuro Geodezji i Katastru, Biuro Gospodarki Nieruchomościami Skarbu Państwa i Powiatu, Biuro Kontroli.
f) Utworzenie nowych biur: Biuro Kontroli i Audytu, Biuro Spraw Społecznych, Biuro Zarządzania Kryzysowego, Biuro Zarządzania Projektami
g) Zmianę nazwy biur poprzez likwidację członu „ds."
h) Zmianę nazwy biur: Biuro ds. Budżetu i Analiz na Biuro Gospodarki Finansowej Powiatu, Zespół Informatyków na Biuro Systemów Informatycznych, Zespół Prawny na Biuro Prawne.
i) Przemieszczenie stanowisk pomiędzy komórkami organizacyjnymi w związku z likwidacją i tworzeniem biur i wydziałów.
j) Organizację Departamentu Infrastruktury i Środowiska obejmującego: Wydział Administracji Budowlano-Architektonicznej, Wydział Ochrony Środowiska i Zasobów

Naturalnych, Wydział Geodezji Katastru i Kartografii, Wydział Gospodarki Nieruchomościami, Biuro Wywłaszczeń, Biuro Inwestycji.

k) Organizację Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich obejmującego: Wydział Komunikacji i Transportu, Biuro Spraw Społecznych, Biuro Zarządzania Kryzysowego.
l) Organizację Departamentu Administracyjnego obejmującego: Wydział Logistyki, Wydział Organizacji, Biuro Zamówień Publicznych, Biuro Systemów Informatycznych, Biuro Prawne, Biuro Ochrony Informacji Niejawnych.
m) Organizację Departamentu Finansów i Controllingu obejmującego: Wydział Finansowo-Księgowy, Biuro Gospodarki Finansowej Powiatu, Biuro Zarządzania Projektami.
n) Organizację komórek sztabowych podległych bezpośrednio Staroście obejmujących: Biuro Kontroli i Audytu.

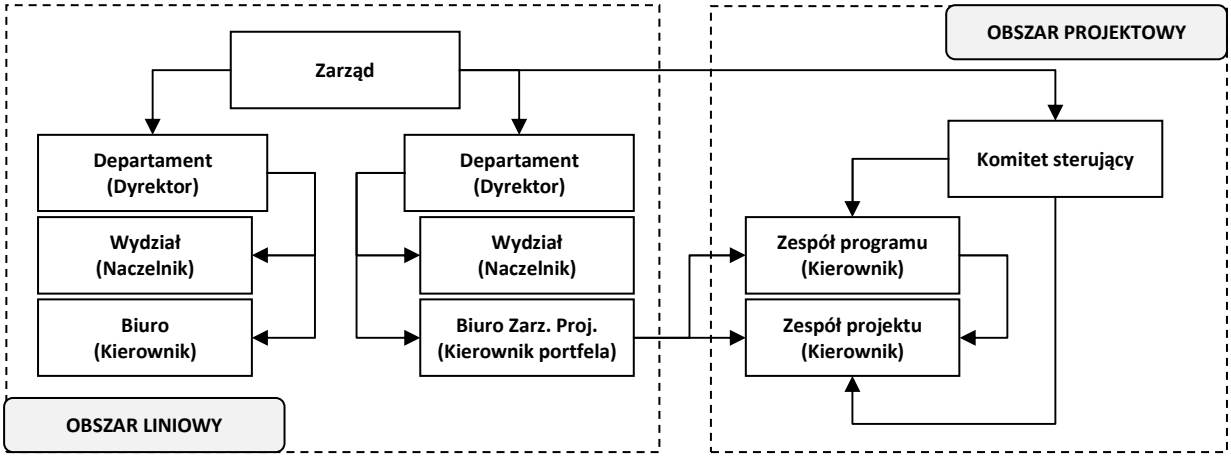
8. Rekomenduje się wprowadzenie w *Regulaminie organizacyjnym* zapisów interpretujących podstawowe pojęcia w zakresie obszaru projektowego. Proponuje się następujące definicje:
   a) Projekt to przedsięwzięcie o charakterze jednorazowym, posiadające budżet oraz czytelne rozpoczęcie i zakończenie.
   b) Portfel projektów to zbiór wszystkich projektów realizowanych w danym czasie.
   c) Program to zbiór projektów logicznie powiązanych ze sobą ze względu na wspólny cel strategiczny.
   d) Kierownik projektu to tymczasowe stanowisko utworzone w celu zarządzania przebiegiem realizacji projektu do czasu jego zamknięcia i rozliczenia.
   e) Kierownik programu to tymczasowe stanowisko utworzone w celu zarządzania przebiegiem realizacji programu do czasu jego zamknięcia i rozliczenia.
   f) Kierownik portfela to liniowe stanowisko utworzone w celu koordynowania przebiegu wszystkich projektów realizowanych w danym czasie.
   g) Zespół projektowy to grupa osób powołana do realizacji projektu. Członkowie zespołu projektowego w zakresie zadań związanych z realizacją projektu podlegają Kierownikowi projektu.
9. Rekomenduje się ścisłe określenie zasad tworzenia i funkcjonowania tymczasowych stanowisk kierowniczych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Proponuje się następujące działania w tym zakresie:
   a) Wprowadzenie zmiany w zapisach §19 *Regulaminu organizacyjnego*: „Starosta ustala w formie zarządzenia: zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności na liniowych i projektowych stanowiskach kierowniczych po konsultacjach z bezpośrednim przełożonym, 2) szczegółowe zakresy kompetencji liniowych i projektowych komórek organizacyjnych."
   b) Wprowadzenie w Rozdz. 3 *Regulaminu organizacyjnego* zapisów: „Kierownictwo liniowe każdego szczebla ma obowiązek wspierać kierowników projektów w realizacji powierzonych im zadań."
   c) Rekomenduje się wprowadzenie w Rozdz. 3 *Regulaminu organizacyjnego* zapisów dotyczących kompetencji: kierownika projektu, kierownika programu oraz kierownika portfela oraz Komitetu Sterującego. Szczegółowe zapisy w tym zakresie wynikać będą z projektu Systemu Zarządzania Projektami przeprowadzonego w dalszej części wdrożenia.
   d) Rekomenduje się stworzenie następującej hierarchii w obszarze projektowym: kierownik projektu podlega kierownikowi portfela w ramach realizacji celów operacyjnych, w szczególności harmonogramu, budżetu oraz zakresu. Kierownik projektu może jednocześnie podlegać kierownikowi programu, w ramach którego jest realizowany dany. Szczegółowe rozwiązanie w tym zakresie zawiera załącznik nr 3.
   e) Rekomenduje się stworzenie następującej hierarchii w obszarze projektowym: kierownik projektu i programu podlega Komitetowi Sterującemu w zakresie realizacji celów strategicznych.
   f) Rekomenduje się wprowadzenia w Rozdz. 3 Regulaminu organizacyjnego następującego zapisu: Kierownicy projektu lub programu realizują swoje zadania na zasadach

jednoosobowego kierownictwa, Kierownicy projektu lub programu podejmują wszystkie niezbędne decyzje na podstawie upoważnienia udzielonego przez Starostę.

g) Rekomenduje się wprowadzenie w §49 *Regulaminu organizacyjnego* dodatkowego punktu o treści: „wspieranie kierowników projektów w realizacji powierzonego im przedsięwzięcia."
h) Określenie w *Procedurze przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów* trybu nadzoru kierownika portfela nad kierownikiem programu lub kierownikiem projektu.
i) Określenie w *Procedurze przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów* trybu nadzoru kierownika programu nad zespołem programu oraz kierownika projektu nad zespołem projektu.
j) Określenie w *Procedurze przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów* trybu nadzoru Komitetu Sterującego nad kierownikiem programu i kierownikiem projektu.

10. Rekomenduje się wdrożenie rozwiązań organizacyjnych podnoszących orientację projektową Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. W szczególności proponuje się:
    a) Wprowadzenie struktury macierzowej składającej się z: obszaru liniowego oraz projektowego. Schemat takiego rozwiązania przedstawia rys 7. poniżej.

Rysunek 8. Ogólny schemat relacji obszaru liniowego i projektowego.



Źródło: Opracowanie własne.

b) Zcentralizowanie zarządzania realizacją projektów w Starostwie. Proponuje się powołanie Biura Zarządzania Projektami, w którym skupione zostaną kompetencje w zakresie wsparcia oraz controllingu projektów. Oznacza to przeniesienie wsparcia oraz nadzoru operacyjnego nad wszystkimi projektami i programami do Biura Zarządzania Projektami. Szczegółowe rozwiązanie w tym zakresie zawiera załącznik nr 3 niniejszego opracowania.
c) Powołanie Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami. Rolę tę powinna pełnić osoba zatrudniona na stanowisku Kierownika Biura Zarządzania Projektami. Stosowną propozycję zarządzenia Starosty w tej kwestii zawierać będzie opracowanie wdrażające System Zarządzania Projektami.

Rozdział 7. Rekomendacje usprawnień w procesach zarządzania strategicznego i operacyjnego

Wstęp.

Rekomendacje usprawnień w procesach zarządzania strategicznego i operacyjnego powstały na bazie analizy przebiegu procesów. Ukierunkowano je dwutorowo. Po pierwsze, wskazano konieczne zmiany o charakterze ogólnym, odnoszące się do przebiegu procesów od poziomu strategicznego do operacyjnego.

Szczegółowe rekomendacje

B. Pozostałe rekomendacje dotyczące zmian w sposobie funkcjonowania Starostwa.

1. Rekomenduje się w zakresie Systemu Zarządzania Dokumentacją:
   a) Egzekwowanie zapisów §8 pkt. 2 Instrukcji Kancelaryjnej oraz §3 Zarządzenia nr 22/2011 Starosty Nowotarskiego z dnia 22.02.2011 r. w sprawie określenia jednolitego sposobu stosowania znaku sprawy w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
   b) Zmianę sposobu agregacji dokumentów w oparciu o system filtrowania dokumentów w oprogramowaniu do zarządzania dokumentacją. Należy doprowadzić do grupowania dokumentów w oparciu o procesy i realizowane w ramach tych procesów sprawy. Jest to możliwe poprzez zastosowanie odpowiednich zasad filtrowania. Nowo tworzona sprawa powinna być w systemie wspomagającym zarządzanie podpinana pod dany proces, co automatycznie powinno skutkować stworzeniem warunku filtrowania w oprogramowaniu do zarządzania dokumentacją.
   c) Wprowadzenie zasad przechowywania bieżących dokumentów wg. miejsca wytworzenia (dokumenty wytworzone) lub adresata (dokumenty przychodzące)
   d) Wprowadzenie systemu identyfikacji graficznej we wszystkich dokumentach systemowych Systemu Zarządzania Projektami oraz w pozostałych dokumentach wewnętrznych i zewnętrznych wykorzystywanych przez Starostwo.
2. Rekomenduje się w zakresie pozostałych spraw personalnych:
   a) Przeprowadzenie weryfikacji poziomu obciążeń zadaniami na stanowiskach. Należy przeanalizować zasadność realizacji zadań w deklarowanym przez pracowników zakresie czasu mając na uwadze relacje kosztów pracy do uzyskanego efektu. Osobną kwestią jest likwidacja dociążeń i niedociążeń na stanowiskach.
   b) Przygotowanie opisów stanowisk pracy, przeprowadzenie pracy metodą WAP lub inną oraz powiązanie stawek płacy zasadniczej z uzyskanymi wartościami pracy.
   c) Przygotowanie systemu motywowania/wynagradzania pracowników opartego na uzyskanych efektach. Podstawą części zmiennej wynagrodzenia powinna być efektywność realizacji projektów/procesów za które odpowiada dana komórka. Wymaga to zbudowania całego systemu celów, mierników, następnie przyporządkowania ich do komórek organizacyjnych. Konieczny jest także proces pomiaru celów. System ten powinien objąć wszystkie stanowiska Starostwa, uzależniając część zmienną wynagrodzenia Zarządu od skuteczności realizacji celów strategicznych.
   d) Stworzenie dla każdego stanowiska pracy ścieżki kariery zawodowej. Zapisy dotyczące tego powinny znaleźć się w Regulaminie organizacyjnym oraz Opisach stanowisk pracy. Propozycję schematu ścieżki kariery zawodowej przedstawia załącznik nr. 3 do niniejszego opracowania.
3. Rekomenduje się w zakresie zarządzania celami:

a) Wprowadzenie kategoryzacji zadań realizowanych przez Starostwo Powiatowe w Nowym Targu wg klucza: proces vs projekt wg schematu zaproponowanego w załączniku nr. 2 do niniejszego opracowania.
b) Określenie zasad oceny procesów pod kątem zgodności z celami strategicznymi oraz efektywności pracy. Należy doprowadzić do sytuacji, w której istnieje czytelne przyporządkowanie procesu do danego celu strategicznego. Pozwoli to na powiązanie kosztów tych przedsięwzięć z określonym celem strategicznym, a przez to m.in. wyliczanie wskaźników CEI.
c) Rekomenduje się określenie zasad oceny programów i projektów pod kątem zgodności z celami strategicznymi. Należy doprowadzić do sytuacji, w której istnieje czytelne przyporządkowanie programu lub projektu do danego celu strategicznego. Pozwoli to na powiązanie kosztów tych przedsięwzięć z określonym celem strategicznym, a przez to m.in. wyliczanie wskaźników CEI.
d) Zintegrowanie rekomendowanej listy procesów z Jednolitym wykazem akt w celu stworzenia podstaw do kodowania procesów, spraw i dokumentów.
e) Przegląd celów strategicznych zapisanych w obowiązującej strategii rozwoju lokalnego. Należy sformułować je w taki sposób, aby możliwe było: 1) czytelne monitorowanie poziomu realizacji celów, 2) przechodzenie z poziomu strategicznego na taktyczny (programy/procesy) i operacyjny (projekty/procesy).
f) Przygotowanie zbioru celów dla każdego procesu oraz wyznaczenie dla każdego celu miernika/mierników realizacji.
g) Rekomenduje się stworzenie systemu oceny pracowników liniowych opartego na osiągniętych efektach.
h) Rekomenduje się stworzenie systemu oceny członków zespołu projektowego oraz kierowników projektu opartego na osiągniętych efektach (realizacja celów projektu: zakres, koszt, czas oraz ocen poprojektowych).

C. Rekomendacje dotyczące projektów.

1. Rekomenduje się modyfikację *Procedury przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych* w kierunku jej rozszerzenia na wszystkie projekty oraz zmianę jej nazwy na: *Procedurę realizacji projektów*. Szczegółowe rozwiązanie w tym zakresie zostanie przedstawione w opracowaniu wdrażającym System Zarządzania Projektami.
2. Rekomenduje się zmianę tytułu Rozdz. 8 *Regulaminu organizacyjnego* na: Wdrażanie projektów i programów.
3. Rekomenduje się zmianę zapisów w §41 *Regulaminu organizacyjnego*: „1) Starosta zarządzeniem wydaje decyzję o uruchomieniu projektu do realizacji, określając nazwę projektu, kod projektu, kierownika projektu oraz skład zespołu projektowego. 2) Zarząd uchwałą podejmuje decyzję o uruchomieniu programu do realizacji, określając nazwę programu, kod programu, kierownika programu oraz skład zespołu realizującego program. 3) Szczegółowy tryb powołania kierownika projektu i programu określają procedury: *Procedura realizacji programów* oraz *Procedura realizacji projektów*. Ich treść wraz ze stosownymi propozycjami uchwał zawarta zostanie w opracowaniu wdrażającym System Zarządzania Projektami."
4. Rekomenduje się przygotowanie *Procedury realizacji programów*, opisującej zasady przygotowywania, zgłaszania i realizacji programów zawierającej szczegółowe tryby wspomagające realizację programu, w szczególności: zarządzania komunikacją w programie, uruchomienia, definiowania, planowania, controllingu i zamykania programu.
5. Rekomenduje się opisanie stworzenie trybów zarządzania specjalistycznymi obszarami projektu/programu. Proponuje się opisanie:
   a) Trybu uruchomienia, definiowania, planowania, controllingu, zamykania projektu oraz koordynowania portfela projektów.

b) Trybu zarządzania komunikacją w projekcie oraz przygotowanie schematu planu komunikacji.
c) Trybu zapewnienia jakości w projekcie.
d) Trybu zarządzania dokumentacją projektową.
e) Trybu zarządzania ryzykiem projektów.
f) Trybu zarządzania zmianą w projektach.
g) Trybu zarządzania roszczeniami w projektach.

6. Rekomenduje się wdrożenie narzędzi do zarządzania projektami:
   a) Wdrożenie pełnego katalogu dokumentacji systemowej SZP, obejmującej: schematy projektów, schematy raportów: z realizacji, z controllingu, z zakończenia, z rozliczenia projektu, schematy zarządzeń Starosty, uchwał Zarządu. Proponuje się przygotowanie Księgi Systemu Zarządzania Projektami, tworzącej fundament systemu w Starostwie powiatowym w Nowym Targu.
   b) Rekomenduje się wdrożenie pełnego katalogu technik niezbędnych do prawidłowego definiowania, planowania, monitorowania i oceny końcowej projektów oraz koordynacji portfela projektów. Pełna lista technik wdrożonych powinna znaleźć pokrycie w funkcjonalności systemu informatycznego.
   c) Rekomenduje się wprowadzenie systemu kodowania projektów oraz zadań w ramach struktury podziału prac.
7. Rekomenduje się wprowadzenie systemów kategoryzacji:
   a) Kategorii projektów, dającego możliwość określania poziomu priorytetu danego projektu oraz procedury nadawania kategorii w oparciu o określone kryteria.
   b) Kategoryzacji kierowników projektów, uprawnionych do realizacji projektów określonej kategorii.
8. Rekomenduje się stworzenie katalogu wartości, które kierownik projektu powinien promować wśród członków zespołu projektowego.
9. Rekomenduje się przygotowanie procedury okresowych przeglądów wdrożonego Systemu Zarządzania Projektami.

D. Rekomendacje dotyczące funkcjonalności aplikacji do zarządzania projektami.

1. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na prostą obsługę struktury organizacyjnej. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Tabela składająca się z 5 kolumn (Tytuł tabeli: Schemat organizacyjny, Nagłówek kolumny 1: Kod komórki, Nagłówek kolumny 2: Nazwa komórki, Nagłówek kolumny 3: Dokumenty, Nagłówek kolumny 4: Proces/Projekt realizowany, Nagłówek kolumny 5: Efekty do uzyskania.)
   b) Możliwość wstawiania, wycinania, kopiowania, wklejania wierszy
   c) Możliwość formatowania komórek (kolor, czcionka, tekst, obramowanie, itd.)
   d) Możliwość ustawiania hierarchii pomiędzy wierszami za pomocą wcięć min. do 10 tego poziomu.
   e) Możliwość zwijania/rozwijania listy wierszy niższych w hierarchii względem danego wiersza.
   f) Możliwość podpinania dokumentów elektronicznych do wiersza.
2. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na prostą obsługę struktury procesów. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Tabela składająca się z 6 kolumn (Tytuł tabeli: Struktura procesów, Nagłówek kolumny 1: Kod procesu, Nagłówek kolumny 2: Nazwa procesu, Nagłówek kolumny 3: Cel procesu, Nagłówek kolumny 4: Miernik efektu, Nagłówek kolumny 5: Dokumenty, Nagłówek kolumny 6: Komórka odpowiedzialna.)
   b) Możliwość wstawiania, wycinania, kopiowania, wklejania wierszy
   c) Możliwość formatowania komórek (kolor, czcionka, tekst, obramowanie, itd.)
   d) Możliwość ustawiania hierarchii pomiędzy wierszami za pomocą wcięć min. do 10 tego poziomu.

e) Możliwość zwijania/rozwijania listy wierszy niższych w hierarchii względem danego wiersza.
f) Możliwość podpinania dokumentów elektronicznych do wiersza.

3. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na prostą obsługę struktury celów. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Tabela składająca się z dwóch 4 kolumn: (Tytuł tabeli: Drzewo celów, Nagłówek kolumny 1: Kod celu, Nagłówek kolumny 2: Cel, Nagłówek kolumny 3: Miernik celu, Kolumna 4: Komórka odpowiedzialna)
   b) Możliwość wstawiania, wycinania, kopiowania, wklejania wierszy
   c) Możliwość formatowania komórek (kolor, czcionka, tekst, obramowanie, itd.)
   d) Możliwość ustawiania hierarchii pomiędzy wierszami za pomocą wcięć min. do 10 tego poziomu.
   e) Możliwość zwijania/rozwijania listy wierszy niższych w hierarchii względem danego wiersza.
   f) Możliwość podpinania dokumentów elektronicznych do wiersza.
4. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na tworzenie dynamicznych harmonogramów. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Możliwość przypisywania czasów trwania do pakietów pracy w SPP.
   b) Automatyczne wyliczanie czasu trwania zadania zbiorczego na podstawie czasów trwania i relacji pomiędzy zadaniami podrzędnymi.
   c) Możliwość określania relacji trzech typów relacji pomiędzy zadaniami (RR, ZZ, ZR).
   d) Możliwość określania opóźnień i wyprzedzeń w relacjach pomiędzy zadaniami.
   e) Wyliczanie buforów całkowitych i swobodnych na zadaniu.
   f) Możliwość wybrania trybu realizacji zadania: ASAP, ALAP, nie wcześniej niż (R i Z), nie później niż (R i Z), w dacie (R i Z).
   g) Automatyczne generowanie wykresu Gantta
   h) Automatyczne generowanie diagramu sieciowego
   i) Automatyczne wyliczanie i wizualizacja ścieżki krytycznej na wykresie Gantta i diagramie sieciowym.
5. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie kosztami. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Trzy tryby zarządzania budżetem projektu (tryb planowania, realizacji i zamykania budżetu).
   b) Możliwość dekretowania kosztów na procesy poprzez tryb wybierania z drzewa procesów.
   c) Możliwość automatycznego generowania trzech typów kalkulacji (rodzajowa, zadaniowa i wg. centrów kosztów) w oparciu o przyporządkowanie zasobów.
   d) Możliwość rozłożenia kosztów w czasie w każdym z trzech typów kalkulacji wraz z wizualizacją w postaci histogramu kosztów oraz krzywej s-curve.
6. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwała na zarządzanie płynnością. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Możliwość wiązania płatności z kosztem.
   b) Możliwość definiowania dat wpłat i wypłat.
   c) Możliwość rozłożenia wpłat i wypłat w czasie oraz wizualizacji w postaci histogramów i krzywych skumulowanych (wpłaty, wypłaty, saldo).
7. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie rentownością. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Możliwość przypisywania efektów do procesów i projektów (do poziomu pakietu pracy).
   b) Możliwość rozdzielania kosztów procesów i projektów (do poziomu pakietu pracy) na określony efekt.
   c) Możliwość wyliczania wskaźnika CEI (efektywności kosztowej) dla każdego zidentyfikowanego efektu.
   d) Wizualizacja trendu wskaźnika CEI (Wykres trendu efektywności).
8. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie zasobami. Szczegóły funkcjonalności:

a) Stworzenie bazy zasobów obejmującej podstawowe informacje (Nazwa zasobu, jednostka miary, dostępność zasobu, stawka/stawki za jednostkę, kalendarz zasobu)
b) Przydzielanie zasobów do procesów/projektów/zadań SPP
c) Śledzenie wykorzystania zasobu w czasie (wykresy histogramów zasobów, tabele wykorzystania zasobów, tabele dostępności pozostałej).
d) Identyfikacja odchyleń alokacji zasobów w stosunku do planu.
e) Możliwość optymalizacji alokacji zasobów automatyczna i ręczna.

9. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na raportowanie przebiegu realizacji zadań. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Wbudowany, o zmiennym schemacie raport z realizacji projektu, obejmujący: informację o postępie realizacji zadań, notatkę o trudnościach, ryzykach i wyjątkach.
   b) Wbudowany, o zmiennym schemacie, raport z zakończenia projektu, obejmujący: informację o rzeczywistej dacie zakończenia projektu, rzeczywistej wartości budżetu, poziomie wykonania zakresu projektu oraz odchyleniach w wymienionych obszarach w stosunku do planu, krótką informację o trudnościach w realizacji projektu.
   c) Wbudowany, o zmiennym schemacie, raport z rozliczenia projektu, zawierający rozbudowaną analizę odchyleń, pomiar zrealizowanych celów oraz wartości ocen po zakończeniu projektu.
   d) Wbudowany, o zmiennym schemacie raport z controllingu projektu, obejmujący: informację o odchyleniach na budżecie i pozycjach budżetowych według kalkulacji rodzajowej, zadaniowej i według centrów kosztów, zaktualizowany histogram wpłat i wypłat oraz salda, zaktualizowane histogramy zasobów.
   e) Wbudowany ekran stanu projektu dla kierownika projektu (podstawowe parametry: procent/ilość zadań wykonanych, procent/wartość wykonania budżetu, czas pozostały do zakończenia projektu, wartość CPI i SPI oraz EAC lin i EAC add, alerty opóźnień na zadaniach).
10. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie programem. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Łączenie harmonogramów projektów w harmonogram programu.
   b) Łączenie budżetów projektów w budżet programu.
   c) Automatyczne śledzenie postępu realizacji całego programu na podstawie raportów z realizacji i zakończenia projektu.
11. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie portfelem projektów. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Łączenie harmonogramów projektów w harmonogram portfela.
   b) Łączenie budżetów projektów w budżet portfela.
   c) Łączenie histogramów zasobu w projektach w histogram zasobu w portfelu.
   d) Łączenie histogramów wydatków, wpłat oraz sald w histogram portfela.
   e) Agregację wskaźników wartości wypracowanej do poziomu całego portfela.
   f) Agregację wartości estymowanych budżetów do wartości portfela.
   g) Możliwość rangowania projektów w portfelu wg. wybranych kryteriów: wartość budżetu, wartość ryzyka, CPI, SPI, w tym również z podziałem na kategorie projektu.
   h) Możliwość grupowania projektów wg. wybranych kryteriów: kierownik projektu, kategoria projektu, komórka inicjująca z możliwością wyliczania wartości średnich dla grupy projektów w zakresie: wartości budżetu, odchylenia od terminu, odchylenia od budżetu, wskaźników CPI i SPI, wskaźnika CEI.
12. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożeniowej w ramach projektu pozwalała na zarządzanie ryzykiem. Szczegóły funkcjonalności:
   a) Możliwość stworzenia hierarchicznej listy ryzyk.
   b) Możliwość dokonania oceny ryzyka pod względem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia.
   c) Wizualizacja ryzyk (mapa ryzyk projektu, programu, portfela projektów)

13. Rekomenduje się, aby funkcjonalność aplikacji wdrożonej w ramach projektu pozwalała na analizę interesariuszy: szczegóły funkcjonalności:
    a) Możliwość stworzenia hierarchicznej listy interesariuszy.
    b) Możliwość definiowania i analizowania checklisty
    c) Możliwość dokonania oceny interesariuszy pod względem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa konfliktu.
    d) Wizualizacja oddziaływania interesariuszy (macierz interesariuszy).

E. Rekomendacje dotyczące funkcjonalności aplikacji do zarządzania dokumentacją.

1. Rekomenduje się zapewnienie przez system wspomagający zarządzanie dokumentacją możliwości nadawania w sposób automatyczny numerów dokumentom. W szczególności:
    a) Możliwość wyboru z rozwijanych drzew w przypadku modułów kodu związanych z procesem, symbolem jednolitego wykazu akt, symbolem jednostki organizacyjnej i stanowiska pracy.
    b) Możliwość automatycznego uzupełniania modułów kolejnego numeru dokumentu oraz modułu roku.
    c) Możliwość ustawiania ograniczeń wyboru symbolu jednostki organizacyjnej wg. prawa dostępu.
2. Rekomenduje się zapewnienie przez system wspomagający zarządzanie dokumentacją
    a) Możliwość podpięcia stworzonej sprawy pod proces.
    b) Możliwość filtrowania dokumentów w oparciu o kryteria: proces oraz komórka organizacyjna.

Załączniki

Niniejsze opracowanie zawiera następujące załączniki:

1. Wyniki badania „Ocena dojrzałości projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu”.
2. Rekomendowana lista procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
3. Rekomendowany schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
4. Rekomendowana struktura podziału prac: „Wdrożenie zmian organizacyjnych oraz Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu”.
5. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania strategicznego.
6. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania projektami.

Załącznik 1. Wyniki badania „Ocena orientacji projektowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu".

Tabela 1. Średnie wartości ocen poziomu orientacji projektowej w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Kwestionariusz oceny orientacji projektowej		
Kod	**Wymiary orientacji projektowej**	**Ocena**
0.	**Poziom orientacji projektowej.**	**2,51**
1.	**Kultura projektowa.**	**2,34**
1.1.	**Znaczenie projektów w organizacji.**	**2,91**
1.1.1.	Projekty stanowią istotną część aktywności organizacji.	3,14
1.1.2.	Zarząd promuje podejście projektowe do przedsięwzięć.	3,00
1.1.3.	Informacje o najważniejszych projektach organizacji są przekazywane wszystkim pracownikom.	2,71
1.1.4.	Pracownicy chętnie angażują się w nowe przedsięwzięcia.	2,71
1.1.5.	Zaangażowanie pracowników w projekty jest wspierane przez Zarząd i kierowników liniowych.	3,00
1.2.	**System zarządzania projektami.**	**2,51**
1.2.1.	Organizacja stosuje rozwiązania oparte na znanych metodykach lub wytycznych zarządzania projektami.	3,00
1.2.2.	Projekty są kategoryzowane, a zakres stosowanej dokumentacji różni się w zależności od kategorii projektu.	2,14
1.2.3.	Dokonywane są cykliczne przeglądy systemu zarządzania projektami i wprowadzane są zmiany doskonalące system.	2,57
1.2.4.	Do planowania i monitoringu projektów stosowane są dedykowane do tego celu narzędzia informatyczne.	2,14
1.2.5.	Jest jednolity system kodowania projektów i zadań w projektach.	2,71
1.3.	**Wsparcie projektów.**	**2,43**
1.3.1.	Zarząd i kierownicy liniowi wspomagają kierowników projektu i innych członków zespołów projektowych w realizacji projektów.	3,00
1.3.2.	Struktura organizacyjna i regulamin organizacyjny sprzyjają umocnieniu roli kierownika projektu.	2,57
1.3.3.	Kooperanci organizacji (klienci, dostawcy, instytucje finansujące) są zachęcani do stosowania podejścia projektowego.	2,14
1.3.4.	Istnieją komórki organizacyjne wyspecjalizowane we wspieraniu, monitoringu oraz koordynacji projektów.	2,71
1.3.5.	Do projektów określany jest Komitet Sterujący (osoby uprawnione do podejmowania strategicznych decyzji w projekcie).	1,71
1.4.	**Design organizacji zorientowanej projektowo.**	**2,11**
1.4.1.	Stosowane jest nazewnictwo stanowisk i funkcji określające funkcje w projekcie (np. kierownik projektu, komitet sterujący, biuro projektu, biuro zarządzania projektami, kamienie milowe, itp.).	2,43
1.4.2.	Harmonogramy kluczowych projektów przedstawiane są również w formie graficznej.	2,43
1.4.3.	Osoby zaangażowane w realizację projektu otrzymują pisemne podziękowania za udział w projekcie.	1,43
1.4.4.	Rozpoczęcie i zakończenie najważniejszych projektów jest komunikowane wszystkim pracownikom.	2,43
1.4.5.	Dokumentacja projektowa ma ujednoliconą szatę graficzną.	1,86
1.5.	**Narzędzia IT.**	**1,71**
1.5.1.	Stosowane jest oprogramowanie zapewniające dynamiczne harmonogramy budowane w oparciu o zależności pomiędzy zadaniami.	1,14
1.5.2.	Stosowane jest oprogramowanie pozwalające na zarządzanie kosztami, płynnością i rentownością projektu.	1,57

1.5.3.	Stosowane jest oprogramowanie do planowania wykorzystania zasobów w projekcie.	1,43
1.5.4.	Stosowane jest oprogramowanie wspierające raportowanie i monitoring przebiegu realizacji projektu.	1,57
1.5.5.	Wykorzystywane są technologie zapewniające możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów).	2,86
2.	**Zarządzanie zespołem projektowym.**	**2,58**
2.1.	**Rozwój kompetencji projektowych.**	**2,29**
2.1.1.	Kierownicy projektu wspierają zespół projektowy, rozwijając odpowiedni system wartości.	3,00
2.1.2.	Istnieje system oceny członków zespołu projektowego i kierowników projektów.	1,57
2.1.3.	Istnieje przejrzysty system ścieżki zawodowej pracowników realizujących projekty.	1,71
2.1.4.	Pracownicy są zachęcani do podnoszenia swoich kwalifikacji projektowych.	2,57
2.1.5.	System szkoleń uwzględnia doskonalenie umiejętności zarządzania projektem.	2,57
2.2.	**Kierownik projektu.**	**2,91**
2.2.1.	W każdym projekcie powołuje się osobę odpowiedzialną za jego realizację.	3,57
2.2.2.	Stosuje się system kategoryzacji kierowników projektu, określając jakie kompetencje pozwalają na realizację danego typu projektów.	2,43
2.2.3.	Kierownik projektu ma możliwość samodzielnego decydowania o wydatkach w projekcie w ramach ustalonego budżetu.	2,86
2.2.4.	Kierownik projektu posiada umocowania pozwalające na skuteczny wpływ na zachowania członków zespołu.	2,71
2.2.5.	Kierownik projektu w ramach udzielonych pełnomocnictw reprezentuje firmę względem klienta na rzecz którego realizowany jest projekt.	3,00
2.3.	**Zespół projektowy.**	**2,57**
2.3.1.	Osoby zgłaszają się dobrowolnie do pracy w zespołach projektowych i mają możliwość odmówienia współpracy z danym kierownikiem projektu.	2,14
2.3.2.	Kierownik projektu ma decydujący wpływ na skład zespołu.	2,71
2.3.3.	W skład zespołów projektowych zazwyczaj wchodzą osoby z różnych komórek organizacyjnych.	3,43
2.3.4.	Precyzyjnie definiowana jest odpowiedzialność poszczególnych osób za określone rezultaty projektu (np. poprzez macierz odpowiedzialności).	2,14
2.3.5.	Stosowane są różnorodne metody budowania zespołów, pracy zespołowej.	2,43
2.4.	**Komunikacja w zespole.**	**2,49**
2.4.1.	Pracownicy nie mają oporów we wzajemnym przekazywaniu informacji.	3,00
2.4.2.	Istnieje efektywny, opisany system komunikowania się w ramach projektu oraz pomiędzy projektami.	2,00
2.4.3.	W karcie projektu przygotowuje się plan komunikacji, wskazując co, komu i w jakim czasie ma być komunikowane.	2,14
2.4.4.	Kierownik projektu posiada aktualną i pełną informację na temat wszystkich istotnych parametrów projektu, który realizuje.	3,43
2.4.5.	Istnieje system gromadzenia wiedzy projektowej, który pozwala przekazywać doświadczenia innym kierownikom projektu.	1,86
2.5.	**Motywacja projektowa.**	**2,63**
2.5.1.	Pełnienie roli kierownika projektu traktowane jest w organizacji jako wyróżnienie i potwierdzenie wysokich kompetencji zawodowych.	3,29
2.5.2.	Procesy personalne (w tym: rekrutacja, doskonalenie i oceny pracownicze) nastawione są na wparcie rozwój kompetencji projektowych.	2,29
2.5.3.	Kierownicy projektu posiadają odpowiednie certyfikaty potwierdzające ich kompetencje projektowe.	2,71
2.5.4.	Wykorzystuje się nowoczesne metody organizacji pracy (elastyczny czas pracy, telepraca, itd.).	2,14
2.5.5.	System wynagrodzeń premiuje aktywność projektową pracowników.	2,71
3.	**Zarządzanie strategiczne.**	**2,73**

3.1.	**Definiowanie strategii.**	**3,46**
3.1.1.	Organizacja posiada zdefiniowaną i zapisaną strategię działania.	4,43
3.1.2.	W proces budowy strategii angażowani są pracownicy wielu działów organizacji.	3,57
3.1.3.	Strategia zawiera jednoznacznie zdefiniowane mierzalne cele z określeniem horyzontu czasowego ich planowanej realizacji.	3,14
3.1.4.	Cele określone w strategii dotyczą różnych aspektów działania organizacji (finansowe, rozwoju, rynkowe, procesowe, itp.)	3,71
3.1.5.	Strategia zawiera zapis podstawowych wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy organizacji w swoich działaniach.	2,43
3.2.	**Implementacja strategii.**	**2,80**
3.2.1.	Dokonywane są okresowe przeglądy i aktualizacja zapisów strategii.	4,00
3.2.2.	Zapisy strategii są podstawą wyznaczania kierunków rozwoju organizacji.	2,86
3.2.3.	Projekty przed rozpoczęciem ich realizacji są oceniane pod kątem zgodności ze strategią.	2,71
3.2.4.	Podstawowe zapisy strategii są znane wszystkim pracownikom organizacji.	2,43
3.2.5.	System wynagrodzeń kadry menedżerskiej zawiera elementy uzależnione od poziomu realizacji zapisów strategii.	2,00
3.3.	**Zarządzanie programami.**	**2,31**
3.3.1.	W związku z realizacją celów strategicznych organizacji definiowane są programy.	2,29
3.3.2.	Powoływani są kierownicy programów.	2,00
3.3.3.	W projektach wchodzących w skład programów wykorzystywany jest dorobek wcześniej zakończonych projektów.	2,86
3.3.4.	Istnieje koordynacja projektów w ramach programów.	2,29
3.3.5.	W programach dokonuje się okresowych przeglądów osiąganych rezultatów.	2,14
3.4.	**Zarządzanie portfelem.**	**2,40**
3.4.1.	Projekty są dobierane i planowane z uwzględnieniem optymalizacji wykorzystania zasobów organizacji.	2,57
3.4.2.	Stosuje się narzędzie optymalizacji wykorzystania zasobów w projektach (np. wykresy zasobów, bilansowanie zasobów).	2,00
3.4.3.	Zmiany w projektach są dokonywane po przeprowadzeniu analizy wpływu zmiany na inne realizowane projekty.	2,43
3.4.4.	Jest określona hierarchia projektów ze względu na ich wagę dla organizacji.	2,29
3.4.5.	Nie są narażane ważne projekty dla ratowania zagrożonych mniej ważnych projektów.	2,71
3.5.	**Rozwój potencjału.**	**2,66**
3.5.1.	Dokonywana jest analiza wykorzystania zasobów organizacji (sprzętu, budynków, itp.).	2,57
3.5.2.	Rozwój posiadanych zasobów jest planowany i realizowany.	2,57
3.5.3.	Organizacja dba o rozwój potencjału swoich dostawców.	2,14
3.5.4.	Żaden dostawca zapewnia nie więcej niż 80% dostaw danego towaru lub usług.	3,29
3.5.5.	Prowadzone są działania mające na celu zwiększenie efektywności zasobów organizacji.	2,71
4.	**Zarządzanie projektami.**	**2,60**
4.1.	**Inicjowanie projektów.**	**3,00**
4.1.1.	Przed rozpoczęciem projektów dokonuje się analizy celowości ich realizacji.	3,29
4.1.2.	Każdy projekt posiada dokument opisujący jego najważniejsze cechy (Kartę projektu zawierającą nazwę projektu, cele projektu, skład zespołu projektowego).	2,57
4.1.3.	Członkowie zespołu projektowego są zapraszani do wzięcia udziału w projekcie.	2,86
4.1.4.	Przed przystąpieniem do realizacji projektu przeprowadza się spotkanie inicjujące projekt (tzw. *kick-off meeting*).	3,14
4.1.5.	Członkowie zespołu projektowego dowiadują się o swoim udziale w projekcie przed jego rozpoczęciem.	3,14
4.2.	**Definiowanie projektów.**	**2,89**
4.2.1.	Cele projektów definiowane są w trzech podstawowych obszarach (zakres, czas, koszt) w sposób mierzalny.	2,86
4.2.2.	Prowadzona jest analiza wykonalności i adekwatności celów.	2,71
4.2.3.	W projektach stosowana jest struktura podziału prac (lub produktów).	3,00
4.2.4.	Zadania zdefiniowane w strukturze podziału prac w projektach są budżetowane i	3,00

	określane w czasie.	
4.2.5.	Terminy realizacji zadań ustalane są na podstawie zależności między nimi oraz czasów ich trwania.	2,86
4.3.	**Planowanie projektów.**	**2,60**
4.3.1.	Przy planowaniu przebiegu realizacji projektów uwzględnia się dostępność niezbędnych zasobów.	2,71
4.3.2.	Stosuje się narzędzie optymalizacji wykorzystania zasobów w projektach (np. wykresy zasobów, bilansowanie zasobów, itd.).	1,86
4.3.3.	Struktura podziału prac i budżet projektu zawierają działania związane z zarządzaniem projektem.	2,43
4.3.4.	Planując zasoby w projekcie (ludzkie, sprzętowe, itp.) dobiera się je w taki sposób, aby w sposób optymalny wykorzystywać ich potencjał i kwalifikacje (np. osobom znającym kilka języków obcych powierzane są zadania, w których te umiejętności będą wykorzystywane).	2,71
4.3.5.	Przy planowaniu przebiegu realizacji projektu uwzględniane są doświadczenia z wcześniej zakończonych projektów.	3,29
4.4.	**Realizacja projektów.**	**2,46**
4.4.1.	Wykorzystywane są procedury i technologie zapewniające możliwość sprawnego komunikowania się członków zespołów (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów).	2,43
4.4.2.	Kierownicy przygotowują raporty z realizacji projektu według określonych założeń i szablonów.	2,00
4.4.3.	Aktualizuje się harmonogramy, określając odchylenia od planu oraz bada ich przyczyny i skutki dla projektu.	2,71
4.4.4.	Aktualizuje się budżet, określając odchylenia na pozycjach budżetowych oraz bada ich przyczyny i skutki dla projektu.	3,00
4.4.5.	Cyklicznie prowadzi się analizę efektywności projektu w oparciu o estymację budżetów.	2,14
4.5.	**Zamykanie projektów.**	**2,06**
4.5.1.	Po zakończeniu projektu składany jest raport końcowy zawierający analizę głównych odchyleń od planowanej realizacji oraz rekomendacje dla przyszłych projektów.	1,86
4.5.2.	Analizuje się odchylenia na zakończenie projektu w zakresie harmonogramu, budżetu i efektywności.	1,86
4.5.3.	Kierownik projektu i członkowie zespołu uzyskują informację zwrotną na temat uzyskanych efektów projektu.	2,29
4.5.4.	W przypadku identyfikacji znacznych odchyleń w realizacji projektu dokonuje się przeglądu przyczyn oraz w miarę potrzeby modyfikuje procedury dotyczące projektów.	2,43
4.5.5.	Po zakończeniu projektów realizowanych w ramach programów dokonuje się oceny stopnia realizacji programu, podejmując decyzje w sprawie dalszych etapów jego realizacji.	1,86
5.	**Kompleksowe podejście do zarządzania projektami.**	**2,31**
5.1.	**Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy.**	**2,57**
5.1.1.	Interesariusze projektów (osoby zainteresowane rezultatem projektu lub których projekt w jakikolwiek sposób dotyczy) są identyfikowani.	2,71
5.1.2.	Prowadzona jest identyfikacja, ocena oraz monitoring oczekiwań interesariuszy projektu.	2,57
5.1.3.	Oczekiwania interesariuszy uwzględniane są w celach projektu.	3,00
5.1.4.	Interesariusze projektu są zachęcani do aktywnego uczestnictwa w projektach.	2,43
5.1.5.	Prowadzona jest aktywna komunikacja z różnorodnymi grupami interesariuszy projektu.	2,14
5.2.	**Zarządzanie ryzykiem.**	**1,94**
5.2.1.	Przed przystąpieniem realizacji projektu dokonuje się identyfikacji i analizy czynników ryzyka.	2,43
5.2.2.	Na podstawie analizy ryzyk planowane są różnorodne metody reakcji na czynniki ryzyka.	2,14
5.2.3.	W zespole projektowym są osoby odpowiedzialne za monitoring zidentyfikowanych czynników ryzyka.	1,71
5.2.4.	Działania określone jako metody reakcji na czynnik ryzyka są wpisane do struktury podziału prac i posiadają określone budżety.	1,86

5.2.5.	W raporcie końcowym z projektu poruszane są aspekty zarządzania ryzykiem.	1,57
5.3.	**Zapewnienie jakości.**	**1,69**
5.3.1.	W organizacji istnieje system zarządzania jakością (np. zgodny z normą ISO).	1,14
5.3.2.	W każdym projekcie i procesie są identyfikowane i mierzone cele o charakterze jakościowym.	2,00
5.3.3.	Jakość produktu projektu mierzona jest zarówno z perspektywy technicznej (ocena parametrów technicznych), jak i funkcjonalnej (ocena zadowolenia ostatecznego użytkownika).	2,43
5.3.4.	W organizacji stosuje się system ocen relacji zewnętrznych (oceny dostawców, oceny zadowolenia klienta).	1,57
5.3.5.	W organizacji stosuje się system ocen relacji wewnętrznych (oceny pracowników z uwzględnieniem liniowych i projektowych stanowisk kierowniczych).	1,29
5.4.	**Zarządzanie finansami.**	**2,80**
5.4.1.	Prowadzi się analizę kosztów min. w układzie rodzajowym, zadaniowym i wg. centrów kosztów.	2,57
5.4.2.	Rozbudowane konta analityczne pozwalają na precyzyjną ocenę sytuacji z dokładnością do pakietu pracy.	2,14
5.4.3.	Istnieje precyzyjna i sprawna procedura dekretacji dokumentów finansowych.	3,71
5.4.4.	Stosuje się analizę metodą wartości wypracowanej oraz estymację kosztów.	1,86
5.4.5.	Sprawnie monitoruje się i zarządza płynnością finansową organizacji.	3,71
5.5.	**Zarządzanie dokumentacją.**	**2,54**
5.5.1.	Istnieje jednolity i kompletny system obiegu dokumentacji projektowej zapewniający ochronę informacji.	2,71
5.5.2.	Istnieje system zapewniający kompletność i bezpieczeństwo dokumentacji projektowej.	2,71
5.5.3.	Istnieje system zapewniający dostępność niezbędnej dokumentacji projektowej.	2,71
5.5.4.	Istnieje system zapewniający dostępność do informacji o już zakończonych projektach (raportów końcowych, harmonogramów, budżetów, itp.).	2,43
5.5.5.	Stosowane są jednolite wzory dokumentów, szablony projektów, itp.	2,14

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 2. Rekomendowana lista procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu

Poniżej przedstawiono docelową strukturę procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu do poziomu podstawowego w danym obszarze działalności. W fazie wdrożeniowej należy je rozbudować do poziomu czynności szczegółowej.

Tabela 2. Docelowa struktura procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Lista procesów w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu	
Kod	**Nazwa**
1	**Programy i projekty**
1.1	**Programy**
1.1.1	**Programy infrastrukturalne**
1.1.1.1	**Program infrastrukturalny**
1.1.1.1.1	**Zarządzanie programem**
1.1.1.1.1.1	Inicjacja programu
1.1.1.1.1.2	Planowanie programu
1.1.1.1.1.3	Koordynowanie projektów w ramach programu
1.1.1.1.1.4	Zarządzanie budżetem programu
1.1.1.1.1.5	Monitoring i raportowanie programu
1.1.1.1.1.6	Zarządzanie dokumentacją programu
1.1.1.1.1.7	Rozliczanie programu
1.1.1.1.1.8	Ewaluacja programu
1.1.1.1.2	Projekt infrastrukturalny
1.1.2	**Programy reorganizacyjne**
1.1.2.1	**Program reorganizacyjny**
1.1.2.1.1	**Zarządzanie programem**
1.1.2.1.1.1	Inicjacja programu
1.1.2.1.1.2	Planowanie programu
1.1.2.1.1.3	Koordynowanie projektów w ramach programu
1.1.2.1.1.4	Zarządzanie budżetem programu
1.1.2.1.1.5	Monitoring i raportowanie programu
1.1.2.1.1.6	Zarządzanie dokumentacją programu
1.1.2.1.1.7	Rozliczanie programu
1.1.2.1.1.8	Ewaluacja programu
1.1.2.2	Projekt reorganizacyjny
1.1.3	**Programy społeczne**
1.1.3.1	**Program społeczny**
1.1.3.1.1	**Zarządzanie programem**
1.1.3.1.1.1	Inicjacja programu
1.1.3.1.1.2	Planowanie programu
1.1.3.1.1.3	Koordynowanie projektów w ramach programu
1.1.3.1.1.4	Zarządzanie budżetem programu
1.1.3.1.1.5	Monitoring i raportowanie programu
1.1.3.1.1.6	Zarządzanie dokumentacją programu
1.1.3.1.1.7	Rozliczanie programu
1.1.3.1.1.8	Ewaluacja programu
1.1.3.1.2	Projekt społeczny
1.2	**Pozostałe projekty**
1.2.1	**Projekt infrastrukturalny**
1.2.1.1	Inicjacja projektu
1.2.1.2	Planowanie projektu
1.2.1.3	Koordynowanie prac

1.2.1.4	Zarządzanie budżetem
1.2.1.5	Realizacja zamówień publicznych
1.2.1.6	Obsługa księgowa projektu
1.2.1.7	Monitoring i raportowanie projektu
1.2.1.8	Zarządzanie dokumentacją projektu
1.2.1.9	Rozliczenie projektu
1.2.1.10	Ewaluacja projektu
1.2.2	**Projekt reorganizacyjny**
1.2.2.1	Inicjacja projektu
1.2.2.2	Planowanie projektu
1.2.2.3	Koordynowanie prac
1.2.2.4	Zarządzanie budżetem
1.2.2.5	Realizacja zamówień publicznych
1.2.2.6	Obsługa księgowa projektu
1.2.2.7	Monitoring i raportowanie projektu
1.2.2.8	Zarządzanie dokumentacją projektu
1.2.2.9	Rozliczenie projektu
1.2.2.10	Ewaluacja projektu
1.2.3	**Projekt społeczny**
1.2.3.1	Inicjacja projektu
1.2.3.2	Planowanie projektu
1.2.3.3	Koordynowanie prac
1.2.3.4	Zarządzanie budżetem
1.2.3.5	Realizacja zamówień publicznych
1.2.3.6	Obsługa księgowa projektu
1.2.3.7	Monitoring i raportowanie projektu
1.2.3.8	Zarządzanie dokumentacją projektu
1.2.3.9	Rozliczenie projektu
1.2.3.10	Ewaluacja projektu
2	**Procesy zarządcze**
2.1	**Wydawanie aktów prawnych**
2.1.1	**Wydawanie uchwał Rady Powiatu**
2.1.1.1	Przygotowanie projektu uchwały
2.1.1.2	Konsultacje społeczne
2.1.1.3	Podejmowanie uchwały
2.1.1.4	Ogłaszanie i wprowadzanie w życie uchwały
2.1.2	**Wydawanie uwał Zarządu Powiatu**
2.1.2.1	Przygotowanie projektu uchwały
2.1.2.2	Podejmowanie uchwały
2.1.2.3	Ogłaszanie i wprowadzanie w życie uchwały
2.1.3	**Wydawanie zarządzeń Starosty Powiatu**
2.1.3.1	Przygotowanie projektu zarządzenia
2.1.3.2	Podejmowanie decyzji o wprowadzeniu zarządzenia
2.1.3.3	Ogłaszanie i wprowadzanie w życie zarządzenia
2.1.4	**Wydawanie dokumentów regulaminów, kodeksów i innych dokumentów statutowych**
2.1.4.1	Przygotowanie projektu dokumentu
2.1.4.2	Zatwierdzenie dokumentu
2.1.4.3	Wprowadzanie zmian do dokumentu
2.1.5	**Monitoring i kontrola realizacji aktów prawnych**
2.1.5.1	Monitoring i kontrola realizacji uchwał Rady Powiatu
2.1.5.2	Monitoring i kontrola realizacji uchwał Zarządu Powiatu
2.1.5.3	Monitoring i kontrola realizacji zarządzeń Starosty Powiatu
2.1.5.4	Monitoring i kontrola realizacji regulaminów, kodeksów i innych dokumentów statutowych
2.2	**Zarządzanie strategiczne**
2.2.1	**Przygotowywanie dokumentów strategicznych**

2.2.1.1	Przygotowanie dokumentu strategicznego
2.2.1.2	Upowszechnienie dokumentu strategicznego
2.2.1.3	Aktualizacja dokumentu strategicznego
2.2.2	**Monitoring strategiczny**
2.2.2.1	Planowanie monitoringu
2.2.2.2	Pomiar realizacji celów strategicznych
2.2.2.3	Weryfikacja założeń strategicznych
2.3	**Kierowanie i nadzór**
2.3.1	**Kierowanie i nadzór nad Starostwem**
2.3.1.1	Organizowanie i przewodniczenie prac Zarządu
2.3.1.2	Podejmowanie decyzji zarządczych
2.3.1.3	Podejmowanie decyzji strategicznych i taktycznych
2.3.1.4	Nadzór nad departamentami
2.3.2	**Kierowanie departamentem**
2.3.2.1	Kierowanie Departamentem Infrastruktury i Środowiska
2.3.2.2	Kierowanie Departamentem Spraw Społecznych i Obywatelskich
2.3.2.3	Kierowanie Departamentem Administracji
2.3.2.4	Kierowanie departamentem Finansów i Controllingu
2.3.3	**Kierowanie Wydziałem**
2.3.3.1	Kierowanie Wydziałem Administracji Budowlano-Architektonicznej
2.3.3.2	Kierowanie Wydziałem Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych
2.3.3.3	Kierowanie Wydziałem Geodezji Katastru i Kartografii
2.3.3.4	Kierowanie Wydziałem Gospodarki Nieruchomościami
2.3.3.5	Kierowanie Wydziałem Komunikacji i Transportu
2.3.3.6	Kierowanie Wydziałem Logistyki
2.3.3.7	Kierowanie Wydziałem Organizacji
2.3.3.8	Kierowanie Wydziałem Finansowo-Księgowym
2.3.4	**Kierowanie Biurem**
2.3.4.1	Kierowanie Biurem Kontroli i Audytu
2.3.4.2	Kierowanie Biurem Wywłaszczeń
2.3.4.3	Kierowanie Biurem Inwestycji
2.3.4.4	Kierowanie Biurem Spraw Społecznych
2.3.4.5	Kierowanie Biurem Zarządzania Kryzysowego
2.3.4.6	Kierowanie Biurem Zamówień Publicznych
2.3.4.7	Kierowanie Biurem Systemów Informatycznych
2.3.4.8	Kierowanie Biurem Prawnym
2.3.4.9	Kierowanie Biurem Ochrony Informacji Niejawnych
2.3.4.10	Kierowanie Biurem Gospodarki Finansowej Powiatu
2.3.4.11	Kierowanie Biurem Zarządzania Projektami
2.3.5	**Nadzór nad powiatowymi jednostkami organizacyjnymi**
2.3.5.1	Nadzór nad Powiatowym Zarządem Dróg w Nowym Targu
2.3.5.2	Nadzór nad Domem Pomocy Społecznej „Smerk” w Zaskalu
2.3.5.3	Nadzór nad Domem Pomocy Społecznej w Rabce-Zdroju
2.3.5.4	Nadzór nad Powiatowym Środowiskowym Domem Samopomocy „Promyk” w Nowym Targu z filią w Rabce-Zdroju „Radość życia”
2.3.5.5	Nadzór nad Podhalańskim Szpitalem Specjalistycznym im. Jana Pawła II w Nowym Targu
2.3.5.6	Nadzór nad Centrum Pomocy Rodzinie w Nowym Targu
2.3.5.7	Nadzór nad Powiatowym Urzędem Pracy w Nowym Targu
2.3.5.8	Nadzór nad Zespołem Szkół Ogólnokształcących w Nowym Targu
2.3.5.9	Nadzór nad Zespołem w Jabłonce
2.3.5.10	Nadzór nad Zespołem Szkół w Krościenku nad Dunajcem
2.3.5.11	Nadzór nad I Liceum Ogólnokształcącym w Rabce-Zdroju
2.3.5.12	Nadzór nad Zespołem Szkół w Rabce-Zdroju
2.3.5.13	Nadzór nad Zespołem Szkół Zawodowych i Placówek w Krościenku nad Dunajcem
2.3.5.14	Nadzór nad Zespołem Szkół Technicznych w Nowym Targu

2.3.5.15	Nadzór nad Zespołem Szkół nr 1 w Nowym Targu
2.3.5.16	Nadzór nad Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Targu
2.3.5.17	Nadzór nad Zespołem Szkół nr 3 w Nowym Targu
2.3.5.18	Nadzór nad Muzeum im. Orkana w Rabce-Zdroju
2.3.5.19	Nadzór nad Teatrem Lalek „Rabcio" w Rabce-Zdroju
2.3.5.20	Nadzór nad Powiatowym Centrum Kultury w Nowym Targu
2.3.5.21	Nadzór nad Bursą Szkolnictwa Ponadgimnazjalnego w Nowym Targu
2.3.5.22	Nadzór nad Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną w Nowym Targu
2.3.5.23	Nadzór nad Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną w Rabce-Zdroju
2.3.5.24	Nadzór nad Powiatowym Międzyszkolnym Ośrodkiem Sportowym w Nowym Targu
2.3.5.25	Nadzór nad Powiatowym Młodzieżowym Domem Kultury w Nowym Targu
2.3.5.26	Nadzór nad Szkolnym Schroniskiem Młodzieżowym w Nowym Targu
2.3.5.27	Nadzór nad Szkolnym Schroniskiem Młodzieżowym w Ochotnicy Górnej
2.3.5.28	Nadzór nad Ośrodkiem Szkolno-Wychowawczym nr 1 w Nowym Targu
2.3.5.29	Nadzór nad Powiatowym Centrum Oświaty w Nowym Targu
3	**Procesy wspomagające**
3.1	**Relacje z otoczeniem**
3.1.1	**Reprezentowanie powiatu**
3.1.1.1	Przygotowanie i organizacja wyjazdów
3.1.1.2	Reprezentowanie podczas uroczystości
3.1.1.3	Reprezentowanie względem organów Państwa
3.1.2	**Komunikowanie z otoczeniem**
3.1.2.1	Publikowanie materiałów na stronie internetowej
3.1.2.2	Prowadzenie Biuletynu Informacji Publicznej
3.1.3	**Współpraca z podmiotami zewnętrznymi**
3.1.3.1	Współpraca z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz Powiatu
3.1.3.2	Współpraca z jednostkami samorządowymi
3.1.3.3	Współpraca z jednostkami centralnymi
3.1.3.4	Współpraca w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego
3.1.4	**Obsługa skarg i wniosków**
3.1.4.1	Prowadzenie ewidencji skarg i wniosków
3.1.4.2	Przyjmowanie pisemnych skarg i wniosków
3.1.4.3	Przyjmowanie stron w sprawie skarg i wniosków
3.1.4.4	Rozpatrywanie skarg i wniosków
3.1.4.5	Udzielanie odpowiedzi i działania korygujące
3.1.5	**Sporządzanie i zawieranie umów**
3.1.5.1	Prowadzenie rejestru umów
3.1.5.2	Obsługa umów o dofinansowanie ze środków zewnętrznych
3.1.5.3	Obsługa umów z dostawcami i wykonawcami
3.1.5.4	Obsługa pozostałych umów
3.2	**Zarządzanie personelem**
3.2.1	**Doskonalenie zawodowe**
3.2.1.1	Monitoring kompetencji
3.2.1.2	Identyfikacja potrzeb szkoleniowych
3.2.1.3	Przygotowywanie planu szkoleń
3.2.1.4	Inicjowanie szkoleń
3.2.1.5	Ewaluacja szkoleń
3.2.1.6	Zarządzanie awansami
3.2.2	**Motywowanie**
3.2.2.1	Badanie poziomu zadowolenia pracowników
3.2.2.2	Audyt okresowy systemu motywowania
3.2.2.3	Zarządzanie wynagrodzeniami i funduszem płac
3.2.2.4	Przeprowadzanie ocen pracowniczych
3.2.3	**Dobór personelu**
3.2.3.1	Analiza stanu zatrudnienia

3.2.3.2	Przeprowadzanie konkursów na stanowiska
3.2.3.3	Organizacja staży dla osób bezrobotnych
3.2.3.4	Rozwiązywanie stosunku pracy
3.2.4	**Prowadzenie spraw pracowniczych**
3.2.4.1	Prowadzenie akt osobowych
3.2.4.2	Prowadzenie ewidencji pracowniczej
3.2.4.3	Rozliczanie czasu pracy
3.3	**Zarządzanie mieniem**
3.3.1	**Zarządzaniem mieniem zasobu Skarbu Państwa**
3.3.1.1	Ewidencjonowanie nieruchomości Skarbu Państwa
3.3.1.2	Regulacja stanu prawnego nieruchomości Skarbu Państwa
3.3.1.3	Ustalanie opłaty za użytkowanie wieczyste gruntu własności Skarbu Państwa
3.3.1.4	Gospodarowanie nieruchomościami zasobu Skarbu Państwa
3.3.1.5	Administrowanie nierozdysponowanymi nieruchomościami Skarbu Państwa
3.3.2	**Zarządzaniem mieniem zasobu Powiatu**
3.3.2.1	Ewidencjonowanie nieruchomości Powiatu
3.3.2.2	Regulacja stanu prawnego nieruchomości Powiatu
3.3.2.3	Ustalanie opłaty za użytkowanie wieczyste gruntu własności Powiatu
3.3.2.4	Gospodarowanie nieruchomościami zasobu Powiatu
3.3.2.5	Administrowanie nierozdysponowanymi nieruchomościami Powiatu
3.3.3	**Gospodarowanie środkami rzeczowymi**
3.3.3.1	Prowadzenie rejestrów środków trwałych
3.3.3.2	Zabezpieczenie środków trwałych
3.3.3.3	Inwentaryzacja środków trwałych
3.4	**Zarządzanie dostawami**
3.4.1	Określanie zapotrzebowania
3.4.2	Planowanie zakupów
3.4.3	Realizacja zakupów bez zastosowania ustawy Prawo zamówień publicznych
3.4.4	Realizacja zakupów zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych
3.5	**Zarządzanie finansami**
3.5.1	**Przygotowanie wieloletnich planów finansowych**
3.5.1.1	Opracowywanie wieloletnich planów finansowych
3.5.1.2	Przyjęcie wieloletnich planów finansowych
3.5.1.3	Monitoring i wprowadzanie zmian do wieloletnich planów finansowych
3.5.2	**Przygotowanie uchwały budżetowej**
3.5.2.1	Przygotowanie budżetów cząstkowych przez komórki organizacyjne
3.5.2.2	Przygotowanie projektu uchwały budżetowej
3.5.2.3	Przyjęcie uchwały budżetowej
3.5.3	**Realizacja uchwały budżetowej**
3.5.3.1	Bieżąca analiza i sprawozdawczość budżetowa
3.5.3.2	Raportowanie realizacji budżetu przez komórki organizacyjne
3.5.3.3	Weryfikacja raportów z realizacji budżetu przygotowanych przez komórki organizacyjne
3.5.3.4	Weryfikacja raportów z realizacji budżetu przygotowanych przez zespoły projektowe
3.5.3.5	Wprowadzanie zmian do budżetu
3.5.3.6	Sprawozdawczość z wykonania budżetu
3.5.3.7	Zatwierdzenie wykonania budżetu
3.5.4	**Zarządzanie płynnością**
3.5.4.1	Przygotowywanie planów płynności finansowej
3.5.4.2	Bieżąca analiza wydatków i wpłat
3.5.4.3	Zarządzanie zobowiązaniami
3.5.4.4	Zarządzanie należnościami
3.5.5	**Pozyskiwanie finansowania ze środków zewnętrznych**
3.5.5.1	Pozyskiwanie informacji o źródłach pozyskania środków zewnętrznych
3.5.5.2	Zarządzanie informacją o źródłach pozyskania środków zewnętrznych
3.5.5.3	Przygotowanie wniosków

3.5.5.4	Nadzór nad przygotowaniem wniosków
3.5.5.5	Uruchomienie źródła finansowania
3.6	**Zarządzanie technologiami informacyjnymi**
3.6.1	**Bieżąca obsługa systemów informatycznych**
3.6.1.1	Obsługa techniczna systemów informatycznych
3.6.1.2	Zarządzanie siecią komputerową i dostępem do zasobów
3.6.1.3	Archiwizacja
3.6.2	**Rozwój systemów informatycznych**
3.6.2.1	Tworzenie planów rozwoju systemów informatycznych
3.6.2.2	Tworzenie oprogramowania
3.7	**Obsługa programów i projektów**
3.7.1	**Wsparcie programów**
3.7.1.1	Uruchomienie programu
3.7.1.2	Powołanie kierownika i zespołu programu
3.7.1.3	Przygotowanie programu
3.7.1.4	Ocena założeń programu
3.7.1.5	Controlling programu
3.7.1.6	Zbieranie raportów z realizacji programu
3.7.1.7	Weryfikacja informacji
3.7.1.8	Przygotowanie raportów z controllingu programu
3.7.2	**Wsparcie projektów**
3.7.2.1	**Wsparcie projektu finansowanego ze źródeł zewnętrznych**
3.7.2.1.1	Współpraca z instytucjami wdrażającymi
3.7.2.1.2	Wsparcie merytoryczne kierowników projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych
3.7.2.1.3	Kontrola poprawności dokumentów wymaganych w związku z realizacją projektu współfinansowanego ze źródeł zewnętrznych
3.7.2.2	**Uruchomienie projektu**
3.7.2.2.1	Powołanie kierownika i zespołu projektu
3.7.2.2.2	Przygotowanie projektu
3.7.2.2.3	Ocena założeń projektu
3.7.2.3	**Controlling projektu**
3.7.2.3.1	Zbieranie raportów z realizacji projektu
3.7.2.3.2	Weryfikacja informacji
3.7.2.3.3	Przygotowywanie raportów z controllingu projektu
3.7.2.4	**Zarządzanie portfelem projektów**
3.7.2.4.1	Zarządzanie harmonogramem portfela projektów
3.7.2.4.2	Zarządzanie alokacją zasobów w portfelu projektów
3.7.2.4.3	Zarządzaniu budżetem portfela projektów
3.7.2.4.4	Zarządzanie płynnością portfela projektów
3.7.3	**Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami**
3.7.3.1	**Przegląd systemowy i doskonalenie**
3.7.3.1.1	Analiza Systemu Zarządzania Projektami
3.7.3.1.2	Doskonalenie Systemu Zarządzania Projektami
3.7.4	**Audit systemowy**
3.7.4.1	Planowanie audytu Systemu Zarządzania Projektami
3.7.4.2	Cykliczny audyt Systemu Zarządzania projektami
3.7.5	**Zarządzanie dokumentacją systemową**
3.7.5.1	Prowadzenie bazy dokumentów systemowych
3.7.5.2	Aktualizacja dokumentów systemowych
3.8	**Obsługa księgowo-kadrowa**
3.8.1	**Obsługa księgowa**
3.8.1.1	Kontrola zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym
3.8.1.2	Kontrola dokumentów finansowych
3.8.1.3	Dekretacja dokumentów finansowych

3.8.1.4	Dokonywanie zapisów w księgach rachunkowych
3.8.1.5	Okresowe uzgadnianie obrotów i sald
3.8.1.6	Sporządzanie dokumentów rozliczeniowych
3.8.1.7	Zamykanie ksiąg rachunkowych
3.8.1.8	Obsługa kasy
3.8.1.9	Obsługa rachunku bankowego
3.8.2	**Obsługa kadrowa**
3.8.2.1	Sporządzanie listy płac
3.8.2.2	Sporządzanie dokumentów rozliczeniowo-zgłoszeniowych
3.8.2.3	Obsługa świadczeń z ZFŚS
3.9	**Obsługa administracyjna**
3.9.1	**Obsługa biurowa**
3.9.1.1	Obsługa kancelaryjna
3.9.1.2	Obsługa posiedzeń Zarządu
3.9.1.3	Przygotowywanie spotkań i narad
3.9.1.4	Bieżąca obsługa biurowa komórek organizacyjnych
3.9.1.5	Bieżąca obsługa biurowa Zarządu
3.9.1.6	Bieżąca obsługa biurowa Przewodniczącego Rady i zastępców
3.9.1.7	Obsługa sesji Rady Powiatu
3.9.1.8	Obsługa posiedzeń komisji Rady Powiatu
3.9.2	**Ochrona informacji niejawnych**
3.9.2.1	Planowanie, organizacja i kontrola ochrony informacji niejawnych
3.9.2.2	Planowanie, organizacja i kontrola ochrony danych osobowych
3.9.3	**Sprawozdawczość zewnętrzna**
3.9.3.1	Przygotowywanie wymaganych prawem sprawozdań statystycznych
3.9.3.2	Przygotowywanie wymaganych prawem sprawozdań dla innych instytucji zewnętrznych
3.9.4	**Obsługa logistyczna**
3.9.4.1	Utrzymanie budynków
3.9.4.2	Obsługa i utrzymanie pojazdów
3.10	**Kontrola i audyt wewnętrzny**
3.10.1	**Kontrola instytucjonalna**
3.10.1.1	Przygotowywanie planów kontroli wewnętrznych
3.10.1.2	Prowadzenie kontroli wewnętrznych
3.10.1.3	Opracowywanie protokołów oraz zaleceń pokontrolnych
3.10.2	**Wsparcie kontroli zewnętrznej**
3.10.2.1	Obsługa kontroli zewnętrznej
3.10.2.2	Nadzór nad realizacją zaleceń pokontrolnych
3.10.3	**Audyt wewnętrzny**
3.10.3.1	Przygotowanie rocznego planu audytu
3.10.3.2	Monitoring procedur wewnętrznych
3.10.3.3	Analiza i monitoring ryzyk
3.10.3.4	Zarządzanie systemem celów
3.10.3.5	Monitoring stopnia realizacji celów
3.10.3.6	Monitoring systememu kontroli zarządczej
4	**Usługi publiczne**
4.1	**Zapewnienie bezpieczeństwa**
4.1.1	**Przygotowanie reagowania kryzysowego**
4.1.1.1	Opracowanie i aktualizacja planu reagowania kryzysowego
4.1.1.2	Opracowanie i aktualizacja planów obrony cywilnej
4.1.1.3	Tworzenie formacji obrony cywilnej
4.1.1.4	Organizacja ćwiczeń i szkoleń obronnych
4.1.2	**Realizacja reagowania kryzysowego**
4.1.2.1	Monitoring kryzysowy (utrzymywanie systemu wykrywania i ostrzegania o zagrożeniach)
4.1.2.2	Informacja o potencjalnych zagrożeniach
4.1.2.3	Koordynacja i wspieranie działań kryzysowych i ratowniczych

4.2	**Usługi administracyjne**
4.2.1	**Nadzór zewnętrzny**
4.2.1.1	Weryfikacja statutów i uchwał spółek wodnych
4.2.1.2	Zatwierdzanie statutów stowarzyszeń, których rejestr prowadzi Starosta
4.2.1.3	Nadzór nad działalnością stowarzyszeń, których rejestr prowadzi Starosta
4.2.1.4	Przyjmowanie stron ws. nadzoru zewnętrznego
4.2.2	**Usługi administracyjne w zakresie komunikacji i transportu**
4.2.2.1	Rejestracja i wyrejestrowywanie pojazdów
4.2.2.2	Wydawanie i zatrzymywanie uprawnień do kierowania pojazdami
4.2.2.3	Udzielanie licencji i wydawanie zaświadczeń na wykonywanie krajowego przewozu drogowego
4.2.2.4	Udzielanie licencji na wykonywanie przewozów regularnych i specjalnych w transporcie drogowym
4.2.2.5	Prowadzenie rejestrów podmiotów związanych z transportem drogowym
4.2.2.6	Wprowadzanie zastawów na pojazdach
4.2.2.7	Przyjmowanie stron ws. komunikacji i transportu
4.2.3	**Usługi administracyjne w zakresie budownictwa**
4.2.3.1	Przyjęcie zgłoszenia budowy lub wykonania robót budowlanych bez sprzeciwu
4.2.3.2	Wniesienie sprzeciwu do zgłoszenia budowy lub wykonania robót budowlanych
4.2.3.3	Wydawanie dzienników budowy
4.2.3.4	Wydawanie decyzji o pozwoleniu na budowę i decyzji o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej
4.2.3.5	Przyjmowanie stron ws. budownictwa
4.2.4	**Usługi administracyjne w zakresie gospodarki nieruchomościami**
4.2.4.1	Prowadzeniem spraw z zakresu scalania i wymiany gruntów
4.2.4.2	Wydawanie decyzji administracyjnych w sprawach aktualizacji gleboznawczej klasyfikacji gruntów
4.2.4.3	Prowadzenie spraw w zakresie wywłaszczeń i zwrotów nieruchomości oraz odszkodowań
4.2.4.4	Przyjmowanie stron ws. gospodarki nieruchomościami
4.2.5	**Usługi administracyjne w zakresie ochrony środowiska i zasobów naturalnych**
4.2.5.1	Wydawanie pozwoleń wodno-prawnych
4.2.5.2	Wydawanie decyzji administracyjnych w sprawach emisji substancji zanieczyszczających powietrze
4.2.5.3	Udzielanie koncesji na poszukiwanie i wydobywanie kopalin
4.2.5.4	Wyłączanie gruntu z produkcji rolnej
4.2.5.5	Zatwierdzanie projektów prac geologicznych
4.2.5.6	Wydawanie kart wędkarskich
4.2.5.7	Rejestracja sprzętu pływającego do amatorskiego połowu ryb
4.2.5.8	Wydawanie zezwoleń w zakresie gospodarki odpadami
4.2.5.9	Nadzór nad lasami nie stanowiącymi własności Skarbu Państwa
4.2.5.10	Prowadzenie spraw z zakresu łowiectwa
4.2.5.11	Monitoring jakości środowiska
4.2.5.12	Udzielanie informacji geologicznej i o stanie środowiska
4.2.5.13	Przyjmowanie stron ws. ochrony środowiska i zasobów naturalnych
4.2.6	**Budowanie i udostępnianie zasobu kartograficznego i geodezyjnego**
4.2.6.1	Ewidencjonowanie zasobu kartograficznego i geodezyjnego
4.2.6.2	Aktualizacja zasobu kartograficznego i geodezyjnego
4.2.6.3	Udostępnianie materiałów i informacji z zasobu
4.2.6.4	Obsługa mapy numerycznej
4.2.6.5	Obsługa zgłoszeń prac geodezyjnych i kartograficznych
4.2.6.6	Przyjmowanie stron ws. zasobu kartograficznego i geodezyjnego
4.2.7	**Budowanie i udostępnianie operatu ewidencyjnego gruntów i budynków**
4.2.7.1	Prowadzenie ewidencji gruntów i budynków
4.2.7.2	Aktualizacja baz danych gruntów i budynków
4.2.7.3	Prowadzenie ewidencji gleboznawczej klasyfikacji gruntów

4.2.7.4	Aktualizacja baz danych gleboznawczej klasyfikacji gruntów
4.2.7.5	Prowadzenie rejestru cen i wartości nieruchomości
4.2.7.6	Udostępnianie danych ewidencyjnych
4.2.7.7	Przyjmowanie stron ws. operatu ewidencyjnego gruntów i budynków

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 3. Rekomendowany schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu

Poniżej przedstawiono dwa schematy dotyczące struktury organizacyjnej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu: 1) proponowany schemat organizacyjny – tab. 3 oraz 2) proponowany schemat kodowania – tab. 4.

Wprowadzenie departamentów nie musi wprost przekładać się na zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych. Dyrektorem departamentu może bowiem zostać osoba pełniąca funkcje w Zarządzie bądź Sekretarza lub Skarbnika. Dzięki wprowadzeniu takiej struktury możliwe jest wyraźne oddzielenie sfery menedżerskiej, co uniezależnia w pewnym stopniu strukturę organizacyjną od aktualnych rozwiązań politycznych.

Tabela 3. Docelowy schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.

Schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nowym Targu	
Kod hierarchii	**Nazwa**
1	**Zarząd**
1.1	**Starosta**
1.1.1	**Biuro Kontroli i Audytu**
1.1.1.1	Kierownik Biura Kontroli i Audytu
1.1.1.2	Główny spec. ds. kontroli
1.1.1.3	Inspektor ds. kontroli
1.1.1.4	Podinspektor ds. kontroli
1.1.1.5	Referent ds. kontroli
1.1.1.6	Audytor wewnętrzny
1.1.2	**Departament Infrastruktury i Środowiska**
1.1.2.1	Dyrektor Departamentu Infrastruktury i Środowiska
1.1.2.2	**Wydział Administracji Budowlano-Architektonicznej**
1.1.2.2.1	Naczelnik Wydziału Administracji Budowlano-Architektonicznej
1.1.2.2.2	Główny spec. ds. budownictwa
1.1.2.2.3	Inspektor ds. budownictwa
1.1.2.2.4	Podinspektor ds. budownictwa
1.1.2.2.5	Referent ds. budownictwa
1.1.2.3	**Wydział Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych**
1.1.2.3.1	Naczelnik Wydziału Środowiska i Zasobów Naturalnych
1.1.2.3.2	Główny spec. ds. środowiska i zasobów naturalnych
1.1.2.3.3	Inspektor ds. środowiska i zasobów naturalnych
1.1.2.3.4	Podinspektor ds. środowiska i zasobów naturalnych
1.1.2.3.5	Referent ds. środowiska i zasobów naturalnych
1.1.2.3.6	Główny spec. ds. geologii
1.1.2.3.7	Inspektor ds. geologii
1.1.2.3.8	Podinspektor ds. geologii
1.1.2.3.9	Referent ds. geologii
1.1.2.4	**Wydział Geodezji Katastru i Kartografii**
1.1.2.4.1	Naczelnik Wydziału Geodezji, Katastru i Kartografii
1.1.2.4.2	Przewodniczący ZUDP
1.1.2.4.3	Główny spec. ds. zasobu geodezyjno-kartograficznego
1.1.2.4.4	Inspektor ds. zasobu geodezyjno-kartograficznego
1.1.2.4.5	Podinspektor ds. zasobu geodezyjno-kartograficznego
1.1.2.4.6	Referent ds. zasobu geodezyjno-kartograficznego
1.1.2.4.7	Główny spec. ds. ewidencji budynków i gruntów
1.1.2.4.8	Inspektor ds. ewidencji budynków i gruntów
1.1.2.4.9	Podinspektor ds. ewidencji budynków i gruntów

1.1.2.4.10	Referent ds. ewidencji budynków i gruntów
1.1.2.5	**Wydział Gospodarki Nieruchomościami**
1.1.2.5.1	Naczelnik Wydziału Gospodarki Nieruchomościami
1.1.2.5.2	Główny spec. ds. gospodarki nieruchomościami
1.1.2.5.3	Inspektor ds. gospodarki nieruchomościami
1.1.2.5.4	Podinspektor ds. gospodarki nieruchomościami
1.1.2.5.5	Referent ds. gospodarki nieruchomościami
1.1.2.6	**Biuro Wywłaszczeń**
1.1.2.6.1	Kierownik Biura Wywłaszczeń
1.1.2.6.2	Główny spec. ds. wywłaszczeń
1.1.2.6.3	Inspektor ds. wywłaszczeń
1.1.2.6.4	Podinspektor ds. wywłaszczeń
1.1.2.6.5	Referent ds. wywłaszczeń
1.1.2.7	**Biuro Inwestycji**
1.1.2.7.1	Kierownik Biura Inwestycji
1.1.2.7.2	Główny spec. ds. inwestycji
1.1.2.7.3	Inspektor ds. inwestycji
1.1.2.7.4	Podinspektor ds. inwestycji
1.1.2.7.5	Referent ds. inwestycji
1.1.3	**Departament Spraw Społecznych i Obywatelskich**
1.1.3.1	Dyrektor Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich
1.1.3.2	**Wydział Komunikacji i Transportu**
1.1.3.2.1	Naczelnik Wydziału Komunikacji i Transportu
1.1.3.2.2	Główny spec. ds. komunikacji i transportu
1.1.3.2.3	Inspektor ds. komunikacji i transportu
1.1.3.2.4	Podinspektor ds. komunikacji i transportu
1.1.3.2.5	Referent ds. komunikacji i transportu
1.1.3.3	**Biuro Spraw Społecznych**
1.1.3.3.1	Kierownik Biura Spraw Społecznych
1.1.3.3.2	Główny spec. ds. społecznych
1.1.3.3.3	Inspektor ds. społecznych
1.1.3.3.4	Podinspektor ds. społecznych
1.1.3.3.5	Referent ds. społecznych
1.1.3.3.6	Powiatowy Rzecznik Konsumentów
1.1.3.4	**Biuro Zarządzania Kryzysowego**
1.1.3.4.1	Kierownik Biura Zarządzania Kryzysowego
1.1.3.4.2	Główny spec. ds. zarządzania kryzysowego
1.1.3.4.3	Inspektor ds. zarządzania kryzysowego
1.1.3.4.4	Podinspektor ds. zarządzania kryzysowego
1.1.3.4.5	Referent ds. zarządzania kryzysowego
1.1.4	**Departament Administracji**
1.1.4.1	Dyrektor Departamentu Administracji
1.1.4.2	**Wydział Logistyki**
1.1.4.2.1	Naczelnik wydziału Logistyki
1.1.4.2.2	Główny spec. ds. logistyki
1.1.4.2.3	Inspektor ds. logistyki
1.1.4.2.4	Podinspektor ds. logistyki
1.1.4.2.5	Referent ds. logistyki
1.1.4.2.6	Kierowca
1.1.4.2.7	Konserwator
1.1.4.2.8	Portier
1.1.4.2.9	Sprzątaczka
1.1.4.3	**Biuro Zamówień Publicznych**
1.1.4.3.1	Kierownik Biura Zamówień Publicznych
1.1.4.3.2	Główny spec. ds. zamówień publicznych

1.1.4.3.3	Inspektor ds. zamówień publicznych
1.1.4.3.4	Podinspektor ds. zamówień publicznych
1.1.4.3.5	Referent ds. zamówień publicznych
1.1.4.4	**Biuro Systemów Informatycznych**
1.1.4.4.1	Kierownik Biura Systemów Informatycznych
1.1.4.4.2	Główny spec. ds. systemów informatycznych
1.1.4.4.3	Specjalista ds. systemów informatycznych
1.1.4.4.4	Młodszy spec. ds. systemów informatycznych
1.1.4.5	**Wydział Organizacji**
1.1.4.5.1	Naczelnik Wydziału Organizacji
1.1.4.5.2	Główny spec. ds. pracowniczych
1.1.4.5.3	Inspektor ds. pracowniczych
1.1.4.5.4	Podinspektor ds. pracowniczych
1.1.4.5.5	Referent ds. pracowniczych
1.1.4.5.6	Główny spec. ds. organizacyjnych
1.1.4.5.7	Inspektor ds. organizacyjnych
1.1.4.5.8	Podinspektor ds. organizacyjnych
1.1.4.5.9	Referent ds. organizacyjnych
1.1.4.5.10	Główny spec. ds. obsługi biurowej
1.1.4.5.11	Inspektor ds. obsługi biurowej
1.1.4.5.12	Podinspektor ds. obsługi biurowej
1.1.4.5.13	Referent ds. obsługi biurowej
1.1.4.5.14	Główny spec. ds. BHP
1.1.4.5.15	Inspektor ds. BHP
1.1.4.5.16	Podinspektor ds. BHP
1.1.4.5.17	Referent ds. BHP
1.1.4.6	**Biuro Prawne**
1.1.4.6.1	Kierownik Biura Prawnego
1.1.4.6.2	Główny spec. ds. prawnych
1.1.4.6.3	Inspektor ds. prawnych
1.1.4.6.4	Podinspektor ds. prawnych
1.1.4.6.5	Referent ds. prawnych
1.1.4.7	**Biuro Ochrony Informacji Niejawnych**
1.1.4.7.1	Kierownik Biura Ochrony Informacji Niejawnych
1.1.4.7.2	Główny spec. ds. informacji niejawnych
1.1.4.7.3	Inspektor ds. informacji niejawnych
1.1.4.7.4	Podinspektor ds. informacji niejawnych
1.1.4.7.5	Referent ds. informacji niejawnych
1.1.5	**Departament Finansów i Controllingu**
1.1.5.1	Dyrektor Departamentu Finansów i Controllingu
1.1.5.2	**Wydział finansowo-księgowy**
1.1.5.2.1	Główny księgowy
1.1.5.2.2	Główny spec. ds. finansowo-księgowych
1.1.5.2.3	Inspektor ds. finansowo-księgowych
1.1.5.2.4	Podinspektor ds. finansowo-księgowych
1.1.5.2.5	Referent ds. finansowo-księgowych
1.1.5.2.6	Główny spec. ds. wynagrodzeń
1.1.5.2.7	Inspektor ds. wynagrodzeń
1.1.5.2.8	Podinspektor ds. wynagrodzeń
1.1.5.2.9	Referent ds. wynagrodzeń
1.1.5.2.10	Starszy Kasjer
1.1.5.2.11	Młodszy Kasjer
1.1.5.3	**Biuro Gospodarki Finansowej Powiatu**
1.1.5.3.1	Kierownik Biura Gospodarki Finansowej Powiatu
1.1.5.3.2	Główny spec. ds. gospodarki finansowej powiatu

1.1.5.3.3	Inspektor ds. gospodarki finansowej powiatu
1.1.5.3.4	Podinspektor ds. gospodarki finansowej powiatu
1.1.5.3.5	Referent ds. gospodarki finansowej powiatu
1.1.5.4	**Biuro Zarządzania Projektami**
1.1.5.4.1	Kierownik Biura Zarządzania Projektami
1.1.5.4.2	Główny specj. ds. funduszy europejskich
1.1.5.4.3	Inspektor ds. funduszy europejskich
1.1.5.4.4	Podinspektor ds. funduszy europejskich
1.1.5.4.5	Referent ds. funduszy europejskich
1.1.5.4.6	Główny spec. ds. controllingu
1.1.5.4.7	Inspektor ds. controllingu
1.1.5.4.8	Podinspektor ds. controllingu
1.1.5.4.9	Referent ds. controllingu
1.2	**Komitet Sterujący**
1.2.1	**Zespół Projektu**
1.2.1.1	Kierownik projektu
1.2.1.2	Członkowie zespołu projektu
1.2.2	**Zespół Programu**
1.2.2.1	Kierownik programu
1.2.2.2	Członkowie zespołu programu
1.2.2.3	**Zespół projektu**
1.2.2.3.1	Kierownik projektu
1.2.2.3.2	Członkowie zespołu projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Przykładowe schematy kodowania.

Schematy kodowania struktury organizacyjnej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu	
Kod hierarchii	**Nazwa**
Schemat A:	
Z	**Zarząd**
ZS	**Starosta**
BKA	**Biuro Kontroli i Audytu**
BKA.KB	Kierownik Biura Kontroli i Audytu
BKA.K.4	Główny spec. ds. kontroli
BKA.K.3	Inspektor ds. kontroli
BKA.K.2	Podinspektor ds. kontroli
BKA.K.1	Referent ds. kontroli
Schemat B:	
Z	**Zarząd**
ZS	**Starosta**
SK	**Biuro Kontroli i Audytu**
SK.0	Kierownik Biura Kontroli i Audytu
KK.4	Główny spec. ds. kontroli
KK.3	Inspektor ds. kontroli
KK.2	Podinspektor ds. kontroli
KK.1	Referent ds. kontroli

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 4. Proponowana struktura podziału prac: Podprojekt „Wdrożenie zmian organizacyjnych oraz Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu".

Tabela 5. Niezbędne działania w ramach wdrożenia zmian organizacyjnych oraz Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Kod	Nazwa zadania	Rekomendacja
1-	**Reorganizacja Starostwa Powiatowego w Nowym Targu**	
1-1	**Wdrożenie zmian w strukturze organizacyjnej**	
1-1.1	**Wprowadzenie zapisów do Regulaminu Organizacyjnego**	
1-1.1.1	**Wprowadzenie do RO zapisów dotyczących liniowych stanowisk kierowniczych**	
1-1.1.1.1	**Wykreślenie z RO z listy stanowisk kierowniczych stanowisk, które nie mają charakteru menedżerskiego**	
1-1.1.1.1.1	Wykreślenie z listy stanowisk kierowniczych stanowiska Geolog Powiatowy	R.A.6.a)
1-1.1.1.1.2	Wykreślenie z listy stanowisk kierowniczych stanowiska Radca Prawny	R.A.6.a)
1-1.1.1.1.3	Wykreślenie z listy stanowisk kierowniczych stanowiska Audytor Wewnętrzny	R.A.6.a)
1-1.1.1.1.4	Wykreślenie z listy stanowisk kierowniczych stanowiska Przewodniczący ZUDP	R.A.6.a)
1-1.1.1.2	**Wprowadzenie do RO nowych stanowisk kierowniczych**	
1-1.1.1.2.1	Dodanie do listy stanowisk kierowniczych stanowiska Kierownik portfela	R.A.6.b)
1-1.1.1.2.2	Dodanie do listy stanowisk kierowniczych stanowiska Dyrektor Departamentu Infrastruktury i Środowiska	R.A.6.c)
1-1.1.1.2.3	Dodanie do listy stanowisk kierowniczych stanowiska Dyrektor Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich	R.A.6.c)
1-1.1.1.2.4	Dodanie do listy stanowisk kierowniczych stanowiska Dyrektor Departamentu Administracji	R.A.6.c)
1-1.1.1.2.5	Dodanie do listy stanowisk kierowniczych stanowiska Dyrektor Departamentu Finansów i Controllingu	R.A.6.c)
1-1.1.1.3	Dostosowanie listy stanowisk liniowych kierowniczych w zakresie stanowisk Naczelników i Kierowników biur zgodnie z nową strukturą organizacyjną	R.A.6.d)
1-1.1.2	**Wprowadzenie zapisów do RO zapisów obszaru projektowego organizacji**	
1-1.1.2.1	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji R.A.9.a)	R.A.9.a)
1-1.1.2.2	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji R.A.9.b)	R.A.9.b)
1-1.1.2.3	Wprowadzenie w RO zapisów określających kompetencje kierowników: projektu i programu	R.A.9.c)
1-1.1.2.4	Wprowadzenie w RO zapisów określających kompetencje kierownika portfela	R.A.9.c)
1-1.1.2.5	Wprowadzenie w RO zapisów określających tryb relacji hierarchicznych pomiędzy kierownikiem projektu, programu oraz portfela	R.A.9.d)
1-1.1.2.6	Wprowadzenie w RO zapisów określających tryb relacji hierarchicznych pomiędzy kierownikiem projektu, programu oraz Komitetem Sterującym	R.A.9.e)
1-1.1.2.7	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.9.f)	R.A.9.f)
1-1.1.2.8	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.9.g)	R.A.9.g)
1-1.1.3	**Wprowadzanie innych zapisów**	
1-1.1.3.1	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.5	R.A.5

1-1.1.3.2	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.6.e)	R.A.6.e)
1-1.1.3.3	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.6.f)	R.A.6.f)
1-1.1.3.4	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.6.g)	R.A.6.g)
1-1.1.3.5	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.A.8.a)-g)	R.A.8.a)-g)
1-1.2	**Wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej**	
1-1.2.1	**Wprowadzenie specjalizacji kompetencyjnej pionów (Departamentów)**	
1-1.2.1.1	**Likwidacje komórek**	
1-1.2.1.1.1	**Likwidacje pionów**	
1-1.2.1.1.1.1	Likwidacja Pionu Starosty	R.A.7.a)
1-1.2.1.1.1.2	Likwidacja Pionu Wicestarosty	R.A.7.a)
1-1.2.1.1.1.3	Likwidacja Pionu Urzędującego Członka Zarządu	R.A.7.a)
1-1.2.1.1.1.4	Likwidacja Pionu Sekretarza	R.A.7.a)
1-1.2.1.1.1.5	Likwidacja Pionu Skarbnika	R.A.7.a)
1-1.2.1.1.2	**Likwidacja Wydziałów**	
1-1.2.1.1.2.1	Likwidacja Wydziału Rozwoju i Inwestycji	R.A.7.c)
1-1.2.1.1.2.2	Likwidacja Wydziału Spraw Społecznych	R.A.7.c)
1-1.2.1.1.2.3	Likwidacja Wydziału Organizacji i Spraw Obywatelskich	R.A.7.c)
1-1.2.1.1.2.4	Likwidacja Wydziału Zarządzania Kryzysowego	R.A.7.c)
1-1.2.1.1.3	**Likwidacja Biur**	
1-1.2.1.1.3.1	**Likwidacja biur nie działających**	
1-1.2.1.1.3.1.1	Likwidacja Biura ds. Zdrowia i Opieki Społecznej	R.A.2.
1-1.2.1.1.3.1.2	Likwidacja Biura ds. Sportu i Turystyki	R.A.2.
1-1.2.1.1.3.2	**Likwidacja biur działających**	
1-1.2.1.1.3.2.1	Likwidacja Biura ds. Funduszy Europejskich	R.A.7.e)
1-1.2.1.1.3.2.2	Likwidacja Biura Rady Powiatu	R.A.7.e)
1-1.2.1.1.3.2.3	Likwidacja Ośrodka Dokumentacji Geodezyjno-Kartograficznej	R.A.7.e)
1-1.2.1.1.3.2.4	Likwidacja Biura Geodezji i Katastru	R.A.7.e)
1-1.2.1.1.3.2.5	Likwidacja Biura Gospodarki Nieruchomościami Skarbu Państwa i Powiatu	R.A.7.e)
1-1.2.1.1.3.2.6	Likwidacja Biura Kontroli	R.A.7.e)
1-1.2.1.2	**Utworzenie nowych komórek**	
1-1.2.1.2.1	**Utworzenie nowych Pionów (Departamentów)**	
1-1.2.1.2.1.1	Utworzenie Departamentu Infrastruktury Środowiska	R.A.7.b)
1-1.2.1.2.1.2	Utworzenie Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich	R.A.7.b)
1-1.2.1.2.1.3	Utworzenie Departamentu Administracji	R.A.7.b)
1-1.2.1.2.1.4	Utworzenie Departamentu Finansów i Controllingu	R.A.7.b)
1-1.2.1.2.2	**Utworzenie nowych Wydziałów**	
1-1.2.1.2.2.1	Utworzenie Wydziału Organizacji	R.A.7.d)
1-1.2.1.2.3	**Utworzenie nowych Biur**	
1-1.2.1.2.3.1	Utworzenie Biura Kontroli i Audytu	R.A.7.f)
1-1.2.1.2.3.2	Utworzenie Biura Spraw Społecznych	R.A.7.f)
1-1.2.1.2.3.3	Utworzenie Biura Zarządzania Kryzysowego	R.A.7.f)
1-1.2.1.2.3.4	Utworzenie Biura Zarządzania Projektami	R.A.7.f)
1-1.2.1.3	**Zmiana nazwy niektórych komórek**	
1-1.2.1.3.1	Likwidacja członu "ds." w nazwie biur	R.A.7.g)
1-1.2.1.3.2	Zmiana nazwy z Biuro ds. Budżetu i Analiz na Biuro Gospodarki Finansowej Powiatu	R.A.7.h)
1-1.2.1.3.3	Zmiana nazwy z Zespół Informatyków na Biuro Systemów Informatycznych	R.A.7.h)
1-1.2.1.3.4	Zmiana nazwy z Zespół Prawny na Biuro Prawne	R.A.7.h)
1-1.2.1.4	**Organizacja nowych departamentów i komórek sztabowych**	
1-1.2.1.4.1	**Organizacja Departamentu Infrastruktury i Środowiska**	
1-1.2.1.4.1.1	Włączenie do DIiOŚ Wydziału Administracji Budowlano-Montażowej	R.A.7.j)

1-1.2.1.4.1.2	Włączenie do DIiOŚ Wydziału Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych	R.A.7.j)
1-1.2.1.4.1.3	Włączenie do DIiOŚ Wydziału Geodezji, Katastru i Kartografii	R.A.7.j)
1-1.2.1.4.1.4	Włączenie do DIiOŚ Wydziału Gospodarki Nieruchomościami	R.A.7.j)
1-1.2.1.4.1.5	Włączenie do DIiOŚ Biura Wywłaszczeń	R.A.7.j)
1-1.2.1.4.1.6	Włączenie do DIiOŚ Biura Inwestycji	R.A.7.j)
1-1.2.1.4.2	**Organizacja Departamentu Spraw Społecznych i Obywatelskich**	
1-1.2.1.4.2.1	Włączenie do DSSiO Wydziału Komunikacji i Transportu	R.A.7.k)
1-1.2.1.4.2.2	Włączenie do DSSiO Biura Spraw Społecznych	R.A.7.k)
1-1.2.1.4.2.3	Włączenie do DSSiO Biura Zarządzania Kryzysowego	R.A.7.k)
1-1.2.1.4.3	**Organizacja Departamentu Administracji**	
1-1.2.1.4.3.1	Włączenie do DA Wydziału Logistyki	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.3.2	Włączenie do DA Wydziału Organizacji	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.3.3	Włączenie do DA Biura Zamówień Publicznych	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.3.4	Włączenie do DA Biura Systemów Informatycznych	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.3.5	Włączenie do DA Biura Prawnego	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.3.6	Włączenie do DA Biura Informacji Niejawnych	R.A.7.l)
1-1.2.1.4.4	**Organizacja Departamentu Finansów i Controllingu**	
1-1.2.1.4.4.1	Włączenie do DFiC Wydziału Finansowo-Księgowego	R.A.7.m)
1-1.2.1.4.4.2	Włączenie do DFiC Biura Gospodarki Finansowej Powiatu	R.A.7.m)
1-1.2.1.4.4.3	Włączenie do DFiC Biura Zarządzania Projektami	R.A.7.m)
1-1.2.1.4.5	**Organizacja komórek sztabowych podległych Staroście**	
1-1.2.1.4.5.1	Organizacja Biura Kontroli i Audytu	R.A.7.n)
1-1.2.1.5	**Przemieszczenia stanowisk**	
1-1.2.1.5.1	**Przemieszczenia stanowisk nieprzyporządkowanych do Wydziałów i Biur**	
1-1.2.1.5.1.1	Przeniesienie Geologa Powiatowego do Wydziału Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych	R.A.3.a)
1-1.2.1.5.1.2	Przeniesienie Stanowiska BHP do Wydziału Organizacyjnego	R.A.3.b)
1-1.2.1.5.1.3	Przeniesienie Powiatowego Rzecznika Konsumentów do Biura Spraw Społecznych	R.A.3.c)
1-1.2.1.5.1.4	Przeniesienie Audytora Wewnętrznego do Biura Kontroli i Audytu	R.A.3.d)
1-1.2.1.5.2	**Przemieszczenia stanowisk przyporządkowanych do Wydziałów i Biur**	
1-1.2.1.5.2.1	Analiza i przemieszczenie stanowisk pomiędzy biurami i wydziałami w związku z ich likwidacją oraz tworzeniem nowych komórek	R.A.7.i)
1-1.2.2	**Wprowadzenie struktury macierzowej (wymiar zmienny/tymczasowy struktury)**	
1-1.2.2.1	**Wprowadzenie komórek tymczasowych**	
1-1.2.2.1.1	Wprowadzenie Komitetów Sterujących	R.A.10.a)
1-1.2.2.1.2	Wprowadzenie Zespołów Programów	R.A.10.a)
1-1.2.2.1.3	Wprowadzenie Zespołów Projektów	R.A.10.a)
1-1.2.2.1.4	Wprowadzenie funkcji Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami	R.A.10.c)
1-1.2.3	Przegląd dokumentów wewnętrznych pod kątem ich uzgodnienia z nową strukturą organizacyjną	R.A.1.
1-1.3	**Pozostałe czynności w zakresie struktury organizacyjnej**	
1-1.3.1	Wprowadzenie nowego systemu kodowania liniowych komórek organizacyjnych	R.A.4.
1-1.3.2	Wprowadzenie systemu kodowania tymczasowych komórek organizacyjnych	R.A.4.
1-2	**Wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami**	
1-2.1	**Określenie podstawowych zasad funkcjonowania stanowisk i**	

	komórek związanych z realizacją projektów	
1-2.1.1	Określenie kompetencji kierownika projektu	R.A.9.c)
1-2.1.2	Określenie kompetencji kierownika programu	R.A.9.c)
1-2.1.3	Określenie kompetencji kierownika portfela	R.A.9.c)
1-2.1.4	Określenie kompetencji i zasad funkcjonowania Komitetu Sterującego	R.A.9.c)
1-2.1.5	Określenie kompetencji i zasad funkcjonowania Biura Zarządzania Projektami	R.A.10.b)
1-2.2	**Wprowadzenie regulacji dotyczących przebiegu projektów**	
1-2.2.1	**Wprowadzenie zmian w Procedurze przygotowania, zgłoszenia i realizacji projektów**	
1-2.2.1.1	Wprowadzenie zmian rozszerzających działanie PPZiRP na wszystkie projektu oraz zmianę nazwy na Procedurę realizacji projektów	R.C.1.
1-2.2.1.2	Wprowadzenie w PPZiRP trybu nadzoru kierownika portfela nad kierownikiem programu i projektu	R.A.9.h)
1-2.2.1.3	Wprowadzenie w PPZiRP trybu nadzoru kierownika portfela nad zespołem portfela	R.A.9.i)
1-2.2.1.4	Wprowadzenie w PPZiRP trybu nadzoru kierownika projektu nad zespołem projektu	R.A.9.i)
1-2.2.1.5	Wprowadzenie w PPZiRP trybu nadzoru Komitetu Sterującego nad kierownikiem programu i projektu	R.A.9.j)
1-2.2.2	**Wprowadzenie zmian w Regulaminie Organizacyjnym**	
1-2.2.2.1	Wprowadzenie zmiany rozdz. 8 RO na "Wdrożenie projektów i programów)	R.C.2.
1-2.2.2.2	Wprowadzenie w RO zapisu z rekomendacji nr R.C.3.	R.C.3.
1-2.2.3	Przygotowanie procedury realizacji programów	R.C.4.
1-2.3	**Przygotowanie narzędzi do zarządzania projektami**	
1-2.3.1	**Przygotowanie trybów zarządzania specjalistycznymi obszarami projektu**	
1-2.3.1.1	**Przygotowanie trybu zarządzania projektem fazach modelu fazowego**	
1-2.3.1.1.1	Przygotowanie trybu uruchomienia projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.1.2	Przygotowanie trybu definiowania projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.1.3	Przygotowanie trybu planowania projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.1.4	Przygotowanie trybu controllingu projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.1.5	Przygotowanie trybu zamykania projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.1.6	Przygotowanie trybu koordynowania portfela projektu	R.C.5.a)
1-2.3.1.2	Przygotowanie trybu zarządzania komunikacją w projekcie	R.C.5.b)
1-2.3.1.3	Przygotowanie trybu zapewnienia jakości w projekcie	R.C.5.c)
1-2.3.1.4	Przygotowanie trybu zarządzania dokumentacją projektową	R.C.5.d)
1-2.3.1.5	Przygotowanie trybu zarządzania ryzykiem projektów	R.C.5.e)
1-2.3.1.6	Przygotowanie trybu zarządzania zmianą w projektach	R.C.5.f)
1-2.3.1.7	Przygotowanie trybu zarządzania roszczeniami w projektach	R.C.5.g)
1-2.3.2	**Przygotowanie dokumentacji systemowej**	
1-2.3.2.1	Przygotowanie listy dokumentów systemowych SZP	R.C.6.a)
1-2.3.2.2	Przygotowanie schematów dokumentów systemowych SZP	R.C.6.a)
1-2.3.3	**Przygotowanie i wdrożenie technik planowania i controllingu projektów**	
1-2.3.3.1	Przygotowanie listy niezbędnych technik planowania i controllingu projektów	R.C.6.b)
1-2.3.3.2	Przygotowanie instrukcji stosowania technik planowania i controllingu projektów	R.C.6.b)
1-2.4	**Przygotowanie systemów kategoryzacji**	
1-2.4.1	Przygotowanie systemu kategoryzacji projektów	R.C.7.a)

1-2.4.2	Przygotowanie systemów kategoryzacji kierowników projektów	R.C.7.b)
1-2.5	Stworzenie katalogu wartości, które kierownik projektu powinien promować	R.C.8
1-2.6	Przygotowanie procedury okresowych przeglądów Systemu Zarządzania projektami	R.C.9
1-3	**Wdrożenie pozostałych zmiany w sposobie funkcjonowania Starostwa**	
1-3.1	**Wdrożenie metody zarządzania przez cele**	
1-3.1.1	Weryfikacja i wprowadzenie kategoryzacji procesów i projektów	R.B.3.a)
1-3.1.2	Przygotowanie zasad oceny procesów pod kątem efektywności	R.B.3.b)
1-3.1.3	Przygotowanie drzewa celów od poziomu strategicznego po operacyjny	R.B.3.e)-f)
1-3.1.4	Stworzenie systemu kodowania procesów, spraw i dokumentów uwzględniającego Jednolity Wykaz Akt	R.B.3.d)
1-3.1.5	Stworzenie opartego na efektach systemu oceny pracowników liniowych	R.B.3.g)
1-3.1.6	Stworzenie opartego na efektach systemu oceny pracowników projektowych	R.B.3.h)
1-3.2	**Wdrożenie zmian w Systemie Zarządzania Dokumentacją**	
1-3.2.1	Wprowadzenie polecenia egzekwującego ciągłość znaków sprawy realizowanej w różnych komórkach organizacyjnych	R.B.1.a)
1-3.2.2	Stworzenie i implementacja do oprogramowania zasad filtrowania dokumentów wg. procesów	R.B.1.b)
1-3.2.3	Opracowanie zasad przechowywania dokumentów bieżących	R.B.1.c)
1-3.2.4	**Wprowadzenie Systemu Identyfikacji Graficznej**	
1-3.2.4.1	Przygotowanie i upowszechnienie formatki do schematów dokumentów	R.B.1.d)
1-3.3	**Wdrożenie zmian w zarządzaniu personelem**	
1-3.3.1	Przeprowadzenie weryfikacji obciążeń zadaniami na stanowiskach w oparciu o badania ankietowe	R.B.2.a)
1-3.3.2	**Przygotowanie opisów stanowisk pracy**	
1-3.3.2.1	Przygotowanie schematu opisu stanowiska pracy	R.B.2.b)
1-3.3.2.2	Wybór metody i przeprowadzenie wartościowania pracy	R.B.2.b)
1-3.4	**Wprowadzenie zmian w systemie wynagrodzeń**	
1-3.4.1	Stworzenie kategorii zaszeregowania stawek zasadniczych	R.B.2.c)
1-3.4.2	Przygotowanie zasad wynagradzania zmiennego pracowników w zadaniach ciągłych	R.B.2.c)
1-3.4.3	Przygotowanie zasad wynagradzania zmiennego pracowników w zadaniach jednorazowych	R.B.2.c)
1-3.5	Przygotowanie i wdrożenie ścieżek kariery zawodowej	R.B.2.d)
1-4	**Wdrożenie aplikacji**	
1-4.1	**Przygotowanie projektu aplikacji do Systemu Zarządzania Projektami**	
1-4.1.1	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi struktury organizacyjnej	R.D.1.a)-f)
1-4.1.2	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi struktury procesów	R.D.2.a)-f)
1-4.1.3	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obslugi struktury celów	R.D.3.a)-f)
1-4.1.4	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi dynamicznych harmonogramów	R.D.4.a)-i)
1-4.1.5	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania kosztami	R.D.5.a)-d)
1-4.1.6	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania płynnością	R.D.6.a)-c)
1-4.1.7	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania rentownością	R.D.7.a)-d)

1-4.1.8	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania zasobami	R.D.8.a)-e)
1-4.1.9	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obslugi raportowania realizacji zadań	R.D.9.a)-e)
1-4.1.10	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania programem	R.D.10.a)-c)
1-4.1.11	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania portfelem projektów	R.D.11.a)-h)
1-4.1.12	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi zarządzania ryzykiem	R.D.12.a)-c)
1-4.1.13	Przygotowanie projektu funkcjonalności aplikacji w zakresie obsługi analizy interesariuszy	R.D.13.a)-d)
1-4.2	Modyfikacja funkcjonalności aplikacji do Systemu Zarządzania Dokumentacją	
1-4.2.1	Przygotowanie i wdrożenie funkcjonalności zapewniającej możliwość nadawania numerów sprawom i dokumentom	R.E.1.a)-c)
1-4.2.1	Przygotowanie i wdrożenie funkcjonalności aplikacji zapewniającej możliwość podpinania sprawy/dokumentu pod proces oraz filtrowania dokumentów wg. zadanego kryterium	R.E.1.a)-b)

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 5. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania strategicznego

Tabela 6. Planowana agenda oraz obsada szkoleń z zakresu zarządzania strategicznego w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Szkolenie z zarządzania strategicznego 24h		
Dzień 1	**Wykład: Zarządzanie strategiczne**	**Trener**
08:00-08:30	Przedstawienie się prowadzącego oraz osób uczestniczących w szkoleniu	B. Ulijasz
08:30-09:00	Wprowadzenie	
09:00-10:00	Istota zarządzania strategicznego	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-12:00	Prawne aspekty planowania strategicznego	
12:00-13:15	Dokumenty strategiczne – podejście systemowe	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Programowanie rozwoju w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu	
Dzień 2	**Warsztat: Określanie odpowiedzialności**	**Trener**
08:00-09:00	Monitoring strategiczny – odpowiedzialność za cele	B. Ulijasz
09:00-09:30	Cel warsztatów	
09:30-10:00	Przegląd drzewa celów	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:00	Przegląd drzewa celów	
11:00-13:15	Definiowanie odpowiedzialności za cele	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Definiowanie odpowiedzialności za cele	
Dzień 3	**Warsztat: Procedura monitoringu strategicznego**	**Trener**
08:00-09:00	Monitoring strategiczny – pomiar efektów	B. Ulijasz
09:00-09:30	Cel warsztatów	
09:30-10:00	Przygotowanie procedury pomiaru efektów	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-13:15	Przygotowanie procedury pomiaru efektów	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Zasady wynagradzania w oparciu o pomiar efektów	

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 6. Rekomendowany zakres szkoleń z zarządzania projektami.

Tabela 7. Planowana agenda oraz obsada szkoleń z zarządzania projektami w Starostwie powiatowym w Nowym Targu.

Szkolenie z zarządzania projektami 48h		
Szkolenie podstawowe 48h		
Dzień 1	**Przygotowanie projektu**	**Trener**
08:00-08:30	Przedstawienie trenera i uczestników	**K. Witkowski**
08:30-10:15	Wprowadzenie od zarządzania projektami	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:30	Definiowanie celów projektu	
11:30-13:15	Analiza ryzyka	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Analiza interesariuszy	
Dzień 2	**Zasady podziału prac i harmonogramowania projektu**	**Trener**
08:00-08:15	Przedstawienie trenera i uczestników	**J. Strojny**
08:15-10:15	Budowanie struktury podziału prac	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:00	Zasady harmonogramowania	
11:00-13:15	Harmonogramowanie	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Harmonogramowanie	
Dzień 3	**Zasoby finansowe i rzeczowe w projekcie**	**Trener**
08:00-09:00	Zasady zarządzania zasobami	**K. Witkowski**
09:00-10:00	Techniki zarządzania zasobami	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:15	Techniki zarządzania zasobami	
11:15-12:15	Zasady planowania finansowego projektu	
12:15-13:15	Budżet projektu	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Budżet projektu	
Dzień 4	**Zasoby finansowe i rzeczowe w projekcie**	**Trener**
08:00-10:00	Histogram i krzywa *s-curve*	**K. Witkowski**
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:15	Płynność projektu	
11:15-12:15	Efektywność projektu	
12-15-13:15	Przygotowanie projektu w SP w NT	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Przygotowanie projektu w SP w NT	
Dzień 5	**Monitoring w projekcie**	**Trener**
08:00-09:00	Zasady monitorowania projektu	**J. Strojny**
09:00-10:00	Techniki monitorowania projektu	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-11:15	Zasady stosowania analizy EV	
11:15-13:15	Analiza EV oraz estymacja	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Monitoring projektu w SP w NT	
Dzień 6	**Jakość i dokumentacja w projekcie**	**Trener**
08:00-10:00	Zapewnienie jakości w projekcie	**K. Witkowski**
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-13:15	Dokumentacja projektu	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-15:00	Zarządzanie roszczeniami	
15:00-16:00	Test sprawdzający	

Przygotowanie do certyfikacji 16h		
Dzień 7	**Przygotowanie do certyfikacji**	**Trener**
08:00-09:00	Omówienie egzaminu certyfikującego	**K. Witkowski**
09:00-10:00	Przygotowanie do certyfikacji	
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-13:15	Przygotowanie do certyfikacji	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Przygotowanie do certyfikacji	
Dzień 8	**Przygotowanie do certyfikacji**	**Trener**
08:00-09:00	Przygotowanie do certyfikacji	**K. Witkowski**
10:00-10:15	Przerwa kawowa	
10:15-13:15	Przygotowanie do certyfikacji	
13:15-14:00	Przerwa obiadowa	
14:00-16:00	Przygotowanie do certyfikacji	

Źródło: Opracowanie własne.

Nowy Targ, 21.09.2011 r.

Redaktor raportu

Dr Jacek Strojny