**Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych**

to zamówienie zrealizowane przez firmę Deloitte Business Consulting S. A. na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w ramach projektu systemowego *Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap*. Celem projektu była poprawa efektywności funkcjonowania, potencjału i jakości zarządzania w administracji publicznej poprzez wdrożenie usprawnień zarządczych w trzech kluczowych dla sprawnego funkcjonowania urzędów obszarach, właściwych ds. kadr i szkoleń, budżetu i finansów oraz zamówień publicznych.

Przeprowadzone działania projektowe przyczyniły się do wypracowania i wprowadzenia usprawnień zarządczych w ww. obszarach.  Beneficjentami projektu, oprócz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, były: Ministerstwa, Urzędy Centralne oraz Urzędy Wojewódzkie. Wsparciem objęto łącznie 62 urzędy administracji rządowej.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na sukces projektu było zaangażowanie ze strony wszystkich urzędów objętych badaniem. Dzięki temu, urzędy wzięły również udział w kształtowaniu rekomendacji usprawnień.

Szczegółowe informacje na temat przebiegu realizacji zamówienia “Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych” i jego rezultatów znajdują się [w publikacji.](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/publikacja_final_print.pdf)

W oparciu o kierunki usprawnień zdefiniowane wspólnie z pracownikami urzędów oraz o Wytyczne Szefa Służby Cywilnej, w urzędach wdrażano następujące **rekomendacje**:

1.         w obszarze budżetu i finansów

-       Rozwój kompetencji i ośrodki kompetencji

-       Zintegrowany system obsługi mandatów

-       Centralny rejestr umów

-       Ocena efektywności działań

2.        w obszarze kadr i szkoleń

-       Jednolite podejście do sprawozdawczości kadrowej

-       Struktura procesów

-       Ocena efektywności działań

3.        w obszarze zamówień publicznych

-       Porządek prawny i wsparcie urzędów przez Prezesa UZP

-       Efektywne planowanie zamówień publicznych

-       Ocena efektywności działań.

Rezultatem prac projektowych są wymienione poniżej produkty, opracowane z przedstawicielami poszczególnych urzędów. Formularze w formie plików Excel zostały przygotowane w wersji 2007 i zaleca się używanie ich w tej, lub nowszej wersji programu. Poszczególne formularze zostały przygotowane na potrzeby urzędów wdrażających daną rekomendację, dlatego przed wdrożeniem w innym urzędzie powinny one zostać dostosowane do jego potrzeb, możliwości i wymogów technicznych związanych np. z wykorzystywanymi systemami IT.

**Materiały w obszarze budżetu i finansów:**

1.         Ogólna macierz potrzeb szkoleniowych dla pracowników komórek pełniących funkcję obsługową ds. budżetu i finansów (dysponent III stopnia) urzędów administracji rządowej. Macierz przedstawia modelowe szkolenia, jakie powinny zostać zrealizowane przez pracownika, aby posiadał on odpowiednie kompetencje do pracy na danym stanowisku.

2.        Raport: Opracowanie procesów dotyczących kalkulacji i ewidencji wybranych rezerw na świadczenia pracownicze.

3.        Raport dotyczący rekomendacji „Rozwój kompetencji i ośrodki kompetencji”, zawierający m.in. analizę ankiet potrzeb szkoleniowych pracowników obszaru budżetu i finansów, propozycje zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów wymiany wiedzy i doświadczeń, proponowany zakres funkcjonalności platformy elektronicznej.

4.        Raport: Zintegrowany system obsługi mandatów, zawierający diagnozę obecnej sytuacji w zakresie gospodarki mandatowej oraz propozycje jej usprawnienia.

5.        Prezentacje związane z opracowaniem docelowego modelu planowania finansowego i bieżącej obsługi budżetu w połączeniu z planowaniem i realizacją zamówień publicznych.

6.        Prezentacje wykorzystywane podczas konferencji.

**Narzędzia w obszarze budżetu i finansów:**

1.         Narzędzie do obsługi elektronicznego rejestru wniosków, umów i faktur (wniosek o uruchomienie wydatków, rejestr główny) przeznaczone jest do prowadzenia ewidencji wniosków o uruchomienie wydatków na cele/działania poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu, wraz z przypisanymi do nich umowami z dostawcami oraz otrzymanymi fakturami. Zgromadzenie tych informacji w jednym rejestrze pozwala na bardziej precyzyjne śledzenie stopnia wykorzystania limitów dostępnych dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz planowanie potrzeb Urzędu w zakresie pozyskiwania środków w kolejnych okresach.

2.        Narzędzie wspierające gromadzenie informacji na potrzeby procesu planowania budżetu. Główne jego części to formularz planistyczny usprawniający budowę planu finansowego i tworzenie harmonogramu wydatków oraz tabela wprowadzania danych do planu zamówień publicznych.

3.        Narzędzie – wniosek o uruchomienie wydatków, formularz przeznaczony do zgłaszania wniosków o zapotrzebowanie na środki na działania poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu. Wprowadzone dane użyte zostaną w celu ewidencji aktualnego stanu zaangażowania oraz na potrzeby optymalizacji poziomu zapotrzebowania dziennego.

4.        Narzędzie – Model Kluczowych Wskaźników Efektywności w obszarze budżetu i finansów, który po odpowiednim uzupełnieniu danych, może być źródłem informacji o kosztach działania i wybranych miernikach efektywności działania jednostek organizacyjnych w Urzędzie. Narzędzie dostosowane jest do potrzeb i struktury urzędu wdrażającego rekomendację w ramach projektu.

5.        Narzędzie do zgłaszania wniosków o udzielenie zamówienia publicznego przez poszczególne komórki organizacyjne drogą elektroniczną.

**Materiały w obszarze kadr i szkoleń:**

1.       Instrukcja i materiały szkoleniowe z obsługi programu SWEZ\_HR.

2.       Dokument: Opis wybranych procesów i opracowanie standardowych dokumentów dla obszaru kadrowo-szkoleniowego oraz płacowego, zawierający główne założenia do procesów, ich przebieg oraz opis czynności w procesach.

3.       Prezentacje wykorzystywane podczas konferencji.

**Narzędzia w obszarze kadr i szkoleń:**

1.         Nowa wersja programu SWEZ\_HR.

2.        Narzędzie – Model Kluczowych Wskaźników Efektywności w obszarze kadr i szkoleń, który po odpowiednim uzupełnieniu danych, może być źródłem informacji o kosztach działania  
i wybranych miernikach efektywności działania jednostek organizacyjnych w Urzędzie. Narzędzie dostosowane jest do potrzeb i struktury urzędu wdrażającego rekomendację w ramach projektu.

**Materiały w obszarze zamówień publicznych:**

1.        Ogólna macierz potrzeb szkoleniowych pracowników komórek organizacyjnych ds. zamówień publicznych. Macierz przedstawia modelowe szkolenia, jakie powinny zostać zrealizowane przez pracownika, aby posiadał on odpowiednie kompetencje do pracy na danym stanowisku.

2.        Raport: Analiza potrzeb szkoleniowych urzędów, zawierający m.in. propozycje dostosowania macierzy potrzeb szkoleniowych do poszczególnych grup stanowisk oraz diagnozę rynku dostawców szkoleń z zakresu zamówień publicznych.

3.        Dokument podsumowujący pierwsze Forum wymiany wiedzy z zakresu zamówień publicznych, które odbyło się 2 grudnia 2011 r. w KPRM.

4.        Dokument: Projekt procedury planowania zamówień publicznych. Procedura dostosowana jest do potrzeb i struktury urzędu wdrażającego rekomendację w ramach projektu.

5.        Dokument: Wzorcowy przebieg procesu planowania zamówień publicznych. Dokument dostosowany jest do potrzeb i struktury urzędu wdrażającego rekomendację w ramach projektu.

6.        Prezentacje wykorzystywane podczas konferencji.

**Narzędzia w obszarze zamówień publicznych:**

1.         Narzędzia wspomagające planowanie, rejestrowanie i zarządzanie zamówieniami publicznymi  
w urzędzie:

* 1. Zestawienia z komórek wnioskujących, zawierające wkład do planu zamówień publicznych urzędu.
  2. Plan – „zbieracz” zestawień oraz generator przypomnień.
  3. Generator wniosków – wniosek o wszczęcie postępowania do wypełnienia w formie elektronicznej przez komórki wnioskujące.
  4. Rejestr – „zbieracz” wniosków oraz narzędzie do generowania wkładu do rocznego sprawozdania do Prezesa UZP oraz do generowania sprawozdań dla dyrekcji urzędu.

2.        Narzędzie – Model Kluczowych Wskaźników Efektywności w obszarze zamówień publicznych który po odpowiednim uzupełnieniu danych, może być źródłem informacji o kosztach działania i wybranych miernikach efektywności działania jednostek organizacyjnych w Urzędzie. Narzędzie dostosowane jest do potrzeb i struktury urzędu wdrażającego rekomendację w ramach projektu.

**Projekt *Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap* jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.**