



**Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze  
wdrożeniowym „Skuteczne standardy nadzoru”  
Suplement – tabela rekomendacji**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

## Spis treści

<b>1</b>	<b>Rekomendacje w poszczególnych obszarach.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Rekomendacje – zmiany prawne, działania standaryzacyjne, organizacyjne, komunikacyjne.....</b>	<b>114</b>
<b>3</b>	<b>Rekomendacje – urzędy objęte wsparciem pilotażowym.....</b>	<b>146</b>


*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

## 1 Rekomendacje w poszczególnych obszarach

Rekomendacje zawarte w tabeli odpowiadają celowi projektu SSN, jakim była integracja trzech systemów: zarządzania przez kompetencje, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez procesy w urzędach objętych Projektem. W pierwszej kolejności przedstawiono rekomendacje w zakresie zarządzania przez kompetencje, których nadrzędnym celem jest zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej kolejności zaprezentowano propozycje rozwiązań w zakresie zarządzania przez cele, a następnie w zakresie zarządzania przez procesy. Opis rekomendacji składa się z trzech elementów: wniosku, sposobu wdrożenia oraz oczekiwanych efektów wdrożenia. Na podstawie prac projektowych zdefiniowano wnioski, wskazano obszary, które warto doskonalić w urzędach. Towarzyszy temu rekomendowany sposób wdrożenia proponowanych usprawnień wraz z oczekiwanymi efektami. W tabeli zawarto również adresata rekomendacji, stosownie do kompetencji ustawowych.

Każdej rekomendacji przypisano także priorytet, tj. propozycję dotyczącą pilności wdrożenia. Wysoki priorytet przypisano tym zmianom, które w istotny sposób wpływają na kluczowe wyzwania stojące przed inspekcjami i są możliwe do realizacji w stosunkowo krótkim czasie. Rekomendacje z tej kategorii powinny być wdrożone w ciągu jednego roku od zakończenia projektu. Średni priorytet przypisano rekomendacjom, które są bardziej złożone bądź w mniejszym stopniu wpływają na jakość funkcjonowania inspekcji – okres wdrożenia w tym wypadku może być dłuższy (dwa lata). Rekomendacje z niskim priorytetem także przełożą się na poprawę funkcjonowania urzędów, nie są jednak niezbędne z punktu widzenia bieżącego funkcjonowania lub wymagają dodatkowych analiz i przygotowań, bądź wysokich nakładów finansowych. Te rekomendacje powinny być wdrażane, w miarę możliwości, w czteroletnim horyzoncie czasowym (bądź wcześniej, w przypadku możliwości wygospodarowania zasobów).

Wszystkie działania wdrożeniowe oparte na niżej wymienionych rekomendacjach powinny uwzględniać obowiązujące przepisy prawa.

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
 <b>ZPK</b>					
1.	<b>Wniosek: Dostosowanie modelu kompetencyjnego do specyfiki funkcjonowania urzędu oraz zakresu zadań komórek organizacyjnych.</b>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań.	Koszt opracowania produktu dla danego urzędu (na podstawie warsztatów w ramach SSN, konsultacji)

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> w związku z funkcjonowaniem obszaru zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie obowiązujących aktów prawnych oraz stosowaniem wybranych rozwiązań ustanowionych aktami prawa wewnętrznego, dostosowanie modelu kompetencyjnego do specyfiki funkcjonowania urzędu oraz zakresu zadań komórek organizacyjnych będzie polegać na wprowadzeniu rozwiązań w następujących obszarach:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. procedurach rekrutacji i selekcji zgodnej ze specyfiką funkcjonowania urzędu oraz wymaganiami komórek organizacyjnych;</li> <li>2. uwzględnieniu specyfiki struktury organizacyjnej w tworzeniu modelu kompetencyjnego;</li> <li>3. dostosowaniu liczby osób zatrudnionych w komórce organizacyjnej do wykonywanych zadań;</li> <li>4. uspoźnieniu modelu kompetencyjnego z opisami stanowisk pracy oraz uwzględnienie wymagań zawartych w opisach stanowisk pracy podczas opracowywania profili kompetencyjnych;</li> <li>5. ustaleniu przez kierowników w komórce organizacyjnej zakresu wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności i doświadczenia zgodnych z modelem kompetencyjnym;</li> <li>6. dostosowaniu sposobu weryfikowania wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników zgodnie z modelem kompetencyjnym;</li> <li>7. zapewnieniu pracownikom dostępu do szkoleń zgodnie z modelem kompetencyjnym;</li> <li>8. uwzględnieniu modelu kompetencyjnego w procesie oceny pracowniczej, w szczególności podczas wyznaczania kryteriów oceny;</li> </ol>			<p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Niewystarczające zasoby do wprowadzania zmian do dokumentów wewnętrznych wynikające z wdrożenia modelu kompetencyjnego.</p>	<p>kierownicy urzędów pozyskali metodologię i metodykę pracy w jaki sposób opracować model kompetencyjny).</p> <p>Koszt społeczny (wdrożenie nowego narzędzia, podniesienie kwalifikacji przez kierowników do celowego używania modelu kompetencyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
9.	<p>uwzględnieniu modelu kompetencyjnego podczas podziału zadań w komórce organizacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> zarządzanie kapitałem ludzkim zgodnie z modelem kompetencyjnym, celowe kierowanie rozwojem zawodowym pracownika na podstawie modelu kompetencyjnego odpowiadającego wykonywanym zadaniom w komórce organizacyjnej, zmniejszenie kosztów związanych z czasem wdrożenia pracownika w nowy zakres obowiązków.</p>				
2.	<p><b>Wniosek: Rozwijanie kompetencji pracowników zgodnie z przyjętym profilem kompetencyjnym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w związku z funkcjonowaniem obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie rozwijanie kompetencji pracowników zgodnie z modelem kompetencyjnym będzie polegało na wdrożeniu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. odpowiedniego planu szkoleń odpowiadającego profilowi kompetencyjnemu pracowników komórki organizacyjnej urzędu;</li> <li>2. dostosowaniu planu szkoleń zgodnie z celami i zadaniami komórki organizacyjnej;</li> <li>3. planowaniu środków finansowych na szkolenia w planie finansowym jednostki w sposób wystarczający do realizacji planu szkoleń odpowiadającego profilowi kompetencyjnemu;</li> <li>4. przygotowaniu indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracownika zgodnie z profilem kompetencyjnym;</li> <li>5. rozwijaniu u kierowników umiejętności niezbędnych do zarządzania pracownikami zgodnie z profilem kompetencyjnym;</li> </ol>	Kierownik urzędu, GIORiN, GIW, MRiRW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Zmiana kierownictwa urzędu.</p>	<p>Koszt społeczny (szkolenia dla pracowników, szkolenia dla kierowników, audyty organizacyjne umożliwiające weryfikację profili kompetencyjnych, organizacja spotkań, seminariów, grup roboczych weryfikujących profil kompetencyjny na poziomie komórek organizacyjnych oraz na szczeblu urzędów, zwiększenie roli stanowiska do spraw kadr w urzędzie poprzez zwiększenie monitorowania rozwojem poszczególnych pracowników).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; rezerwacja środków na szkolenia odpowiadające profilowi</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
6.	<p>kształtowaniu systemu zastępstw dla pracowników z uwzględnieniem profili kompetencyjnych, co ma znaczenie szczególnie w przypadku dużego zróżnicowania zadań w danym zespole, gdzie ocena posiadanych przez pracowników kompetencji będzie wspierać efektywny podział zadań.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi na poziomie pracowników i kierowników, którzy poprzez równoległy rozwój kompetencji odpowiadających profilom kompetencyjnym są w stanie efektywnie wykonać zadania oraz służyć wsparciem merytorycznym, posiadając odpowiednie umiejętności zarządzania swoją wiedzą, kwalifikacjami i umiejętności zgodnymi z celowym zarządzaniem ich zasobem intelektualnym.</li> <li>2. Pracownicy w sposób celowy sterują swoim rozwojem zawodowym, przy wsparciu urzędu oraz mając na uwadze kierunek rozwoju urzędu wpisany w przyjęty w jednostce profil kompetencyjny.</li> <li>3. Pracownicy mają jasno zdefiniowane kierunki rozwoju zawodowego oraz przejrzysty opis stanowisk pracy, co zmniejsza problemy komunikacyjne w urzędzie. Wyznaczenie ścieżki rozwoju zgodnej z profilem kompetencyjnym ułatwia dobór szkoleń. Rozwijanie kompetencji pracowników wpływa także na system motywowania w urzędzie, ponieważ wspiera działania oparte na motywacji wewnętrznej oraz odpowiadającej czynnikom pozafinansowym. Bezpośrednio może to wpłynąć na zmniejszenie rotacji pracowników w urzędzie oraz poprawienie wizerunku inspekcji na zewnątrz.</li> </ol>				<p>kompetencyjnemu, wpisanie w wieloletnie plany szkoleń specjalistycznych generujących wysokie nakłady finansowe dla urzędu, długoterminowe planowanie rozwoju pracownika wpisane na stałe w opracowanie planu finansowego).</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
3.	<p><b>Wniosek: Przeprowadzenie weryfikacji kompetencji pracowników w oparciu o bilans kompetencyjny.</b></p> <p><b>Sposób wdrożenia:</b> wdrożenie może nastąpić w oparciu o zasoby własne urzędu w postaci ankiety weryfikującej kompetencje pracowników. Po opracowaniu ankiety, przez osobę wyznaczoną w urzędzie, następuje przekazanie informacji kierownikom, którzy dokonują weryfikacji przyjętego wcześniej modelu kompetencyjnego i na jego podstawie wprowadzają kryteria oceny kompetencji pracownika zgodnie z profilem kompetencyjnym stanowiącym sumę wyników bilansu kompetencyjnego. Drugim sposobem wprowadzenia jest zlecenie zewnętrznemu innemu podmiotowi przeprowadzenia warsztatów, w trakcie których zostanie poddany weryfikacji funkcjonujący w urzędzie model kompetencyjny oraz po przeprowadzeniu bilansu kompetencyjnego zostaną przez konsultantów przedstawione rekomendacje następnie przez kierowników komórek organizacyjnych dostosowane do specyfiki działania ich komórek organizacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie koncentracji w rozwoju pracownika na umiejętności i kompetencje wynikające z zajmowanego stanowiska pracy;</li> <li>2. ocena kompetencji odpowiada aktualnym kompetencjom pracowników potrzebnym i istotnym pod kątem wykonywanych zadań przez komórkę organizacyjną;</li> <li>3. ocena kompetencji wynika z celowego wyselekcjonowania niezbędnej wiedzy, kompetencji, umiejętności w trakcie bilansu kompetencyjnego, który odzwierciedla poziom rozwoju jednostki;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORIN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Zmiana kierownictwa urzędu.</p> <p>Niewystarczające umiejętności pracowników do wprowadzania zmian do dokumentów wewnętrznych ze względu na profil kompetencyjny.</p>	<p>Koszt społeczny (przy ograniczonych zasobach kadrowych nastąpi zlecenie dodatkowej pracy urzędnikom – wykonania bilansu kompetencyjnego; w sytuacji niewystarczających umiejętności pracowników do przeprowadzania bilansu kompetencyjnego niezbędne będzie pozyskanie odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności do jego przeprowadzenia; czas potrzebny do przeprowadzenia bilansu; dyskomfort pracowników w związku ze zmianą kierunków ich rozwoju zawodowego).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zaplanowanie w budżecie wydatków na przeprowadzenie przez podmiot zewnętrzny bilansu kompetencyjnego; wynajęcie firmy konsultingowej do przeprowadzenia bilansu</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>4. weryfikacja kompetencji umożliwi ciągłą kontrolą nad kierunkiem rozwoju pracowników oraz zakresem rekomendowanych dla nich szkoleń;</p> <p>5. weryfikacja kompetencji umożliwi efektywne gospodarowanie środkami przeznaczonymi na szkolenia w planie finansowym jednostki;</p> <p>6. weryfikacja kompetencji zwiększa elastyczność działania odpowiadającego wykonywanym czynnościom na stanowisku pracy;</p> <p>7. weryfikacja kompetencji ułatwi wdrożenie nowego pracownika do pracy oraz rozszerzenie zakresu obowiązków pracowników o nowe zlecone zadania wprowadzone do ich opisu stanowiska pracy;</p> <p>8. bilans kompetencyjny umożliwi zgromadzenie wiedzy na temat urzędu poprzez przygotowanie mechanizmów monitorowania rozwoju pracowników.</p>				kompetencyjnego, uczestnictwo w szkoleniach lub warsztatach).
4.	<p><b>Wniosek: Większa kontrola nad szkoleniami i kursami, żeby odpowiadały podniesieniu kompetencji pracowników zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi komórek organizacyjnych urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych komórek organizacyjnych zgodnie z jedną z przyjętych metod kaskadowania celów urzędu. Następnie zweryfikowanie, które kompetencje odpowiadają celom strategicznym i operacyjnym komórki organizacyjnej oraz wyznaczenie na tej podstawie dla pracowników komórki organizacyjnej szkoleń i kursów. Dzięki takiej metodyce będzie możliwe kierowanie rozwojem zawodowym pracownika pod kątem osiągnięcia stanu docelowego przez komórkę organizacyjną.</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIW, GIORiN, MRiRW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej. Zmiana kierownictwa urzędu.	Koszt społeczny (współpraca pomiędzy osobą na stanowisku do spraw kadr z kierownikami w urzędzie; wsparcie kierowników przez osobę na stanowisku do spraw kadr poprzez wyszukiwanie szkoleń, kursów odpowiadających celom strategicznym i operacyjnym komórki organizacyjnej).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
<b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b>					
	<ol style="list-style-type: none"> <li>doprowadzą do większej kontroli nad szkoleniami i kursami, co umożliwi zaoszczędzenie środków finansowych w urzędzie;</li> <li>zapewnienie optymalnie prowadzonej polityki kadrowej;</li> <li>ułatwienie celowego zarządzania rozwojem kompetencji pracowników odpowiadającego kierunkom rozwoju komórki organizacyjnej;</li> <li>przyspieszenie rozwój kompetencji pracowników;</li> <li>umożliwienie szybszego awansu pracownikom w jednostce;</li> <li>zwiększenie motywacji pozafinansowej pracowników;</li> <li>spotęgowanie identyfikacji pracowników z jednostką;</li> <li>odbudowanie prestiżu urzędu poprzez koncentrację na realizacji celów strategicznych i operacyjnych komórek organizacyjnych.</li> </ol>				
5.	<p><b>Wniosek: Rozwój planów szkoleniowych dla pracowników urzędu zgodnie z profilem kompetencyjnym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wyznaczenie profilu kompetencyjnego dla pracowników komórek organizacyjnych w urzędzie w oparciu o metodykę pozyskaną w projekcie SSN lub zlecenie podmiotowi zewnętrznemu przygotowania metodyki postępowania. Analiza dostępnej oferty szkoleń przez albo osobę na stanowisku ds. kadr, albo kierownika komórki organizacyjnej pod kątem opracowanego profilu kompetencyjnego i wybór w perspektywie przynajmniej dwuletniej kursów i szkoleń odpowiadających rozwojowi pracownika oraz przygotowanie na ich podstawie planu szkoleń, który będzie nieodłącznym elementem nie tylko przy wieloletnich planach finansowych, lecz także przy rocznym planowaniu budżetu jednostki. Rekomenduje się, aby na etapie</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Duża skala i kompleksowość koniecznych do realizacji działań. Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej. Zmiana kierownictwa urzędu.	Koszt społeczny (identyfikacja profilu kompetencyjnego przez kierowników komórek organizacyjnych może być utrudniona przez zbytne obciążenie pracą; zadanie przygotowania profilu kompetencyjnego będzie pracochłonne i czasochłonne, co utrudni przygotowanie wykazu kompetencji oraz odpowiadających im szkoleń; zbyt krótki okres planowania szkoleń pracownika – co może utrudnić racjonalne planowanie

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wdrażania urząd dysponował mapą celów, która ułatwi przygotowanie profilu kompetencyjnego dla danej komórki organizacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. jasne określenie zakresu niezbędnej wiedzy i umiejętności podane do wiadomości pracownikom;</li> <li>2. dołożenie starań przez kierownika urzędu, aby pracownicy wybrani na poszczególne stanowiska posiadali niezbędną wiedzę, umiejętności, doświadczenie;</li> <li>3. stworzenie planu szkoleń dostosowanego do uzasadnionych potrzeb całego urzędu;</li> <li>4. integracja systemów zarządzania poprzez dostosowanie planu szkoleń do celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</li> <li>5. integracja planu szkoleń z profilem kompetencyjnym umożliwi bardziej celowe i przejrzyste ustalenie priorytetów w zakresie planowania środków na szkolenia;</li> <li>6. ułatwienie budowania bazy szkoleń na podstawie planu szkoleń ze względu na poziom umiejętności pracowników zdiagnozowany na podstawie profilu kompetencyjnego;</li> <li>7. przygotowane planu szkoleń zgodnych z profilem kompetencyjnym umożliwi budowanie strategicznej struktury szkoleń kaskadowych prowadzonych wewnątrz komórek organizacyjnych;</li> <li>8. synergia pracy osób na różnych stanowiskach w urzędzie (osoby na stanowisku do spraw kadrowym, kierownika komórki organizacyjnej, pracownika) pod kątem budowania procesowego podejścia w zakresie przygotowania planów szkoleń zgodnych z profilem kompetencyjnym;</li> </ol>				<p>środków w budżecie; trudności we współpracy z osobą na stanowisku kadrowym).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zarezerwowanie wystarczających środków na zrealizowanie planu szkoleń, zwiększenie wynagrodzenia osoby na stanowisku kadrowym w związku z aktywną działalnością w zakresie poszukiwania i proponowania szkoleń odpowiadającym profilowi kompetencyjnemu).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
9.	symetria interesów urzędu i pracowników wyrażająca się w planie szkoleń, który odpowiada przyjętemu profilowi kompetencyjnemu.				
6.	<p><b>Wniosek: Wdrożenie polityki rozwoju kompetencji pracowników urzędu ze względu na cele (strategiczne i operacyjne) oraz procesy występujące w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wymagana jest integracja systemów zarządzania przez cele z zarządzaniem przez procesy oraz zarządzaniem przez kompetencje. Wdrożenie efektów prac zrealizowanych w ramach trzech komponentów projektu SSN umożliwi wdrożenie polityki rozwoju kompetencji pracowników dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych urzędu ze względu na procesy występujące w urzędzie. Wdrożenie będzie wymagało powołania przez kierownika WIORIN/WIW zespołu składającego się z osób mających wiedzę z zakresu tych trzech systemów zarządzania, która posłuży do opracowania polityki rozwoju kompetencji dostosowanej do wybranych procesów istotnych z perspektywy realizacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>dostosowanie rozwoju kompetencji ze względu na procesy występujące w urzędzie;</li> <li>likwidacja luk organizacyjnych poprzez rozwój kompetencji odpowiadających kluczowym procesom w urzędzie;</li> <li>usprawnienie prowadzonych w urzędzie procesów;</li> <li>rozszerzenie procesów zmapowanych w urzędzie, które staną się podstawą do budowania strategicznej polityki rozwoju kompetencji;</li> </ol>	Kierownik WIORIN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Zmiana kierownictwa urzędu.</p> <p>Wymagana integracja z innymi systemami zarządzania (ZPC i ZPP).</p>	<p>Koszt społeczny (niewystarczające przygotowanie pracowników do przeprowadzenia skomplikowanych działań operacyjnych mających na celu połączenie trzech systemów zarządzania; brak równomiernego rozwoju trzech systemów zarządzania w urzędzie, co może skutkować podjęciem wcześniejszych działań związanych z wyrównaniem poziomów rozwoju systemów w urzędzie; brak opracowanych w urzędzie procesów oraz ich powiązania z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; dostosowanie profilu kompetencyjnego tylko do procesów w urzędzie z pominięciem celów strategicznych i operacyjnych).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>5. celowe kierowanie rozwojem pracowników pod kątem wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</p> <p>6. weryfikacja celów strategicznych i operacyjnych urzędu ze względu na procesy w urzędzie oraz na profil kompetencyjny;</p> <p>7. zwiększenie skuteczności monitorowania rozwoju kompetencji pracowników poprzez ich ocenę ze względu na cele strategiczne i cele operacyjne urzędu oraz odpowiadające im procesy;</p> <p>8. zwiększenie motywacji pozamaterialnej pracowników oraz przeciwdziałanie fluktuacji kadr w inspekcji.</p>				
7.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie metodyki przeglądu planów szkoleniowych pracowników urzędu ze względu na cele strategiczne i operacyjne komórek organizacyjnych oraz występujące w urzędzie procesy.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie metodyki przeglądu planów szkoleniowych dla pracowników komórek organizacyjnych w urzędzie w oparciu o metodykę pozyskaną w projekcie SSN lub zlecenie podmiotowi zewnętrznemu przygotowania metodyki postępowania. Przegląd planów szkoleniowych pracowników urzędu będzie polegał na ich weryfikacji pod kątem celów strategicznych i operacyjnych komórek organizacyjnych oraz procesów w oparciu o analizę ryzyka związaną z danym stanowiskiem pracy. Analiza ryzyka umożliwi sprawdzenie, czy nadal są potrzebne określone kompetencje, czy też ze względu na nowe zadania należy je przekierować zgodnie z innymi wymaganiami.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. opracowanie systemu monitorowania planu szkoleń;</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Duża skala i kompleksowość koniecznych do realizacji działań.  Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.	Koszt społeczny (niewystarczające przygotowanie pracowników do przeprowadzenia skomplikowanych działań operacyjnych mających na celu opracowanie metodyki przeglądu planów szkoleń opartej na integracji trzech systemów zarządzania – ZPC, ZPK, ZPP); brak równomiernego rozwoju trzech systemów zarządzania w urzędzie, co może skutkować podjęciem wcześniejszych działań związanych z wyrównaniem poziomów rozwoju systemów w urzędzie; brak opracowanych w urzędzie procesów oraz ich powiązania

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>2. sporządzenie kryteriów do przeprowadzenia przeglądu planów szkoleń odpowiadających celom strategicznym i operacyjnym komórek organizacyjnych oraz procesom w urzędzie;</p> <p>3. integracja celów strategicznych i operacyjnych komórek organizacyjnych z procesami;</p> <p>4. celowe zarządzanie planami szkoleń poprzez ich okresową ewaluację podyktowaną usprawnieniem funkcjonowania urzędu;</p> <p>5. przygotowanie metodyki przeglądów planów szkoleń na wypadek nowych zadań oraz w sytuacji awaryjnej, która może zagrażać ciągłości wykonywanych zadań;</p> <p>6. uelastycznienie struktury urzędu poprzez bieżące weryfikowanie potrzebnych kompetencji pracowników ze względu na cele i procesy.</p>				z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; dostosowanie metodyki przeglądu planów szkoleń tylko do procesów w urzędzie z pominięciem celów strategicznych i operacyjnych).
8.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie i wprowadzenie ankiety satysfakcji pracowników urzędu z dotychczasowej siatki szkoleń.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się opracowanie i przeprowadzenie ankiety po roku od wprowadzenia planu szkoleń uwzględniającego wdrożony model kompetencyjny, w celu weryfikacji, czy w planie szkoleń zostały poprawnie wyznaczone kierunki działania odpowiadające przyjętemu w urzędzie modelowi. Po przeprowadzeniu ankiety rekomenduje się ustalenie procedury planowania szkoleń w oparciu o przyjęty model i potrzeby pracowników oraz weryfikację indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania pracowników.</p> <p>Brak zaangażowania kierownictwa w wprowadzanie zmian.</p> <p>Brak systematyki w przeprowadzaniu ankiety.</p> <p>Brak wprowadzania zmian wynikających z ankiety do planu szkoleń.</p>	<p>Koszt społeczny (przygotowanie ankiety zgodnej z profilem kompetencyjnym oraz siatką szkoleń; opracowanie wyników ankiety oraz przełożenie analizy ankiety na uspoźnienie siatki szkoleń oraz zmian w profilu kompetencyjnym; fałszowanie odpowiedzi w ankiecie przez pracowników; poczucie zmarnowania potencjału przez pracowników i niechęć do udziału w ankiecie; w urzędzie brak atmosfery budującej zaufanie pracowników do</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sprawdzenie, czy szkolenia odpowiadają pracownikom pod kątem przygotowania ich do wykonywanych zadań i zapewnienia sprawnego działania komórki organizacyjnej;</li> <li>2. zweryfikowanie efektywności prowadzonej polityki szkoleniowej jako narzędzia w ramach działań motywacyjnych służących budowaniu zaangażowania pracownika w proces poszerzania wiedzy i podnoszenia kompetencji;</li> <li>3. rozszerzenie oferty szkoleń odpowiadającej na potrzeby pracowników;</li> <li>4. dostosowanie oferty szkoleń do nowych zadań urzędu oraz słabych stron pracowników pod;</li> <li>5. skrojenie na miarę „siatki szkoleń”.</li> </ol>				wprowadzenia przez kierownictwo zmian).
9.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie analizy potrzeb szkoleń z uwagi na rozwój pracownika oraz potrzeby urzędu, uwzględniając analizę ryzyka.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> na podstawie analizy ryzyka dla komórki organizacyjnej w urzędzie rekomenduje się przeprowadzenie analizy ryzyka każdego stanowiska oraz uspołnienie rejestru ryzyk przez właściciela ryzyka (kierownika komórki organizacyjnej/właściciela procesu). Odpowiadając na ryzyka przynależne do pracownika komórki organizacyjnej, należy rozszerzyć jego kompetencje o szkolenia, które umożliwią mu pozyskanie umiejętności i niezbędnej wiedzy do przeciwdziałania potencjalnym i rzeczywistym zagrożeniom związanym z jego stanowiskiem pracy. Konieczne jest wprowadzenie przez kierownika komórki organizacyjnej za pomocą metody kaskadowej rozszerzanie wiedzy pracowników komórki organizacyjnej o zagrożenia związane z innymi stanowiskami pracy w celu spoglądania na ryzyka w sposób</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownictwa w wprowadzanie zmian.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Skomplikowany proces łączenia analizy ryzyka z kompetencjami pracownika.</p> <p>Brak systematycznego aktualizowania rejestru ryzyk.</p>	Koszt społeczny (opracowanie schematu analizy ryzyka dla komórki organizacyjnej w urzędzie; trudność w zakresie przygotowania ryzyk związanych z każdym stanowiskiem pracy w komórce organizacyjnej; opracowanie procedury aktualizowania rejestru ryzyk; przygotowanie procedury ewaluacji planów szkoleń ze względu na analizę ryzyka urzędu oraz analizę ryzyka komórki organizacyjnej; ustalenie harmonogramu działań związanych z przeprowadzaniem analiz ryzyka w urzędzie).



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>szerszy nie tylko przynależny do stanowiska pracy, lecz także mający wpływ na działalność całego urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie wiedzy pracowników o zarządzaniu ryzykiem;</li> <li>2. rozszerzanie wiedzy pracownika poprzez szkolenia, których tematyka została wybrana ze względu na przeciwdziałanie występującym zagrożeniom w urzędzie;</li> <li>3. wspieranie działań prewencyjnych w urzędzie poprzez inwestowanie w szkolenia pracownika wynikające z analizy ryzyka;</li> <li>4. poprzez zwiększanie wiedzy pracowników ze względu na analizę ryzyka następuje oddolne wsparcie właściciela ryzyka (kierownika komórki organizacyjnej) w zapewnieniu ciągłości wykonywania zadań;</li> <li>5. wykształcenie nawyku w pracowniku do przeprowadzania analizy ryzyka do każdej wykonywanej czynności;</li> <li>6. zmiany sposobu myślenia pracownika o kierunkach jego rozwoju zawodowego;</li> <li>7. zmiana podejścia do analizy potrzeb szkoleniowych w urzędzie ze względu na analizę ryzyka.</li> </ol>				<p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zatrudnienie firmy konsultingowej do opracowania procedury rozwoju pracownika ze względu na analizę ryzyka w urzędzie).</p>
10.	<p><b>Wniosek: Szkolenia z zakresu przywództwa dla pracowników zajmujących kierownicze stanowiska.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> na podstawie ankiet diagnozujących style przywództwa przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej rekomenduje się dostosowanie szkoleń ze względu na styl zarządzania w urzędzie. Szkolenia z zakresu przywództwa należy dopasować do potrzeb występujących w urzędzie. Pomocną w tym względzie może być analiza ryzyka, za pomocą której będzie można szybciej zidentyfikować problem i uczynić szkolenia sposobem na rozwiązanie problemu, jednocześnie</p>	GIW, GIORiN, MRiRW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Brak odpowiedniej kadry do przeprowadzenia szkoleń.</p> <p>Brak szkoleń „skrojonych na miarę”.</p> <p>Szkolenia niedostosowane do specyfiki urzędu oraz</p>	<p>Koszt finansowy (zaplanowanie w budżecie na następny rok środków na szkolenia przywódcze; priorytety w zakresie działalności urzędu).</p> <p>Koszt społeczny (zmiana sposobu zarządzania urzędem; ryzyko związane</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wykształcając niezbędne kompetencje przywódcze. Zaleca się opracowanie procedury weryfikacji osiągnięć kierowników oraz udzielenie im wsparcia w zakresie metodyki zarządzania.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmiana stylów przywódczych w urzędzie;</li> <li>zmiana stylu zarządzania urzędem;</li> <li>wsparcie stylu partycypacyjnego w zarządzaniu urzędem;</li> <li>uzyskanie umiejętności przez kadrę kierowniczą w zakresie efektywnego zarządzania kadrą, rozwijania potencjału pracowników oraz optymalizowania zasobów w urzędzie;</li> <li>pozyskanie wiedzy w zakresie budowania w urzędzie nieformalnych grup wsparcia dla pracowników w zakresie rozwiązywania problemów urzędu;</li> <li>nabycie umiejętności w zakresie negocjacji, autoprezentacji, zarządzania czasem;</li> <li>wprowadzenie bardziej egalitarnego stylu komunikacji w urzędzie.</li> </ol>			<p>do potrzeb kadry kierowniczej.</p> <p>W przypadku prowadzenia szkoleń przez podmioty zewnętrzne ryzyko niezajomości specyfiki urzędu.</p>	<p>z wprowadzaniem nowych zmian w zarządzaniu ludźmi).</p>
11.	<p><b>Wniosek: Szkolenia z zarządzania projektami w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wsparcie stylu partycypacyjnego w zarządzaniu urzędem poprzez wprowadzenie zarządzania projektami dla kadry kierowniczej. Głównym argumentem przemawiającym za tą rekomendacją jest większe uelastycznienie urzędu w zakresie nowych zadań zleconych, które następnie przejdą w procesy. Potraktowanie nowych zadań jako projektów umożliwi odhierarchizowanie struktury organizacyjnej, zmianę organizacji pracy w komórce organizacyjnej dostosowaną do działalności grupy projektowej oraz rozwój potencjału kierownika komórki organizacyjnej jako lidera zespołu projektowego.</p>	GIW, GIORiN, MRiRW	Niski priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Brak odpowiedniej kadry do przeprowadzenia szkoleń.</p> <p>Brak szkoleń „skrojonych na miarę”.</p> <p>Szkolenia niedostosowane do specyfiki urzędu oraz do potrzeb kadry kierowniczej.</p>	<p>Koszt finansowy (zaplanowanie w budżecie na następny rok środków na szkolenia z zarządzania projektami; priorytety w zakresie działalności urzędu).</p> <p>Koszt społeczny (zmiana sposobu zarządzania organizacją pracy w urzędzie; koszt związany z wprowadzaniem nowych</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>większa elastyczność komórki organizacyjnej oraz urzędu we wdrażaniu nowych zadań oraz poleceń organów nadzorczych w zakresie przygotowania wymaganych dokumentów, informacji, sprawozdań;</li> <li>wsparcie systemu partycypacyjnego w urzędach administracji rządowej;</li> <li>wykorzystanie potencjału kierowników komórek organizacyjnych jako liderów;</li> <li>zmiana sposób podejścia do wykonywanych zadań;</li> <li>odejście jednostkowej odpowiedzialności za wykonanie nowego zadania na rzecz wspólnego opracowania w grupie projektowej koncepcji oraz podziału obowiązków;</li> <li>wiedza w zarządzaniu projektami sprzyja w równym podziale obowiązków pomiędzy pracownikami oraz zmniejsza uczucie wypalenia zawodowego, pod warunkiem, że kierownik komórki organizacyjnej ma wiedzę o wszystkich procesach w zespole.</li> </ol>			W przypadku prowadzenia szkoleń przez podmioty zewnętrzne ryzyko nieznamomości specyfiki urzędu.	zmian w zarządzaniu ludźmi; koszt w zarządzaniu zespołem liderów przez kierownika urzędu; koszt w budowaniu nowych kanałów komunikacji wewnętrznej w urzędzie).
12.	<p><b>Wniosek: Szkolenia z wystąpień publicznych dla kadry kierowniczej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wsparcie wystąpień publicznych dla kadry kierowniczej w celu budowania pozytywnego wizerunku urzędów oraz zwiększania ich prestiżu w odbiorze medialnym. Pożądanym elementem jest przeprowadzenie przez kierownictwo szkoleń kaskadowych wewnątrz komórek organizacyjnych w celu rozszerzenia dobrych praktyk komunikacyjnych w urzędzie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	GIW, GIORiN, MRiRW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Niewystarczające środki finansowe. Brak odpowiedniej kadry do przeprowadzenia szkoleń. Brak dostosowania szkoleń do specyfiki urzędu.	Koszt finansowy (zaplanowanie w budżecie na następny rok środków na szkolenia z wystąpień publicznych; priorytety w zakresie działalności urzędu). Koszt społeczny (zmiana polityki komunikacyjnej w urzędzie; zmiana reprezentacji urzędu w kontakcie z mediami; przygotowanie i stosowanie

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nabycie przez kadre kierowniczą profesjonalnych umiejętności przygotowania wystąpień publicznych;</li> <li>2. zapoznanie się kadry kierowniczej z technikami atrakcyjnego przekazywania treści dostosowanymi do odbiorców;</li> <li>3. ułatwienie sprawnej komunikacji z różnymi grupami odbiorców poprzez wykorzystanie narzędzi sztuki argumentacji oraz sztuki prowadzenia sporów;</li> <li>4. zwiększenie umiejętności jasnego i zwięzłego przekazywania informacji;</li> <li>5. poprawienie komunikacji wewnętrznej w urzędzie podczas różnych zebrań, porad, konferencji;</li> <li>6. nabycie pewności siebie w kontakcie z różnymi mediami;</li> <li>7. umiejętność dostosowania komunikatu do różnych kanałów komunikacji;</li> <li>8. zwiększenia aktywności pracowników urzędu w moderowaniu dyskursu medialnego na tematy newralgiczne dla inspekcji.</li> </ol>			<p>Brak dostosowania szkoleń do aktualnych problemów medialnych inspekcji.</p> <p>Niechęć do stosowania umiejętności ze szkoleń przez kierownictwo.</p>	<p>strategii komunikacyjnej urzędu; koszt budowania nowych kanałów komunikacji wewnętrznej w urzędzie).</p>
13.	<p><b>Wniosek: Działania podejmowane w celu wspierania liderów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> działania wspierające liderów będą realizowane wobec: kierownictwa urzędu oraz pracowników niebędących na stanowiskach kierowniczych. Wsparcie kierowników komórek organizacyjnych, którzy są naturalnymi liderami, będzie polegało na budowaniu zespołu i zarządzaniu kompetencjami pracowników ze względu na zrealizowane zadania. Z kolei wsparcie pracowników niebędących na stanowiskach kierowniczych rozpocznie się od zdefiniowania w urzędzie kluczowych umiejętności liderów ze względu na profil kompetencyjny oraz przeprowadzeniu ankiety i wywiadu</p>	GIW, GIORiN, MRiRW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Brak odpowiedniej kadry do przeprowadzenia szkoleń.</p> <p>Brak dostosowania szkoleń do specyfiki urzędu.</p> <p>Brak dostosowania szkoleń do aktualnych problemów urzędów w kierowaniu ludźmi.</p>	<p>Koszt finansowy (zaplanowanie w budżecie na następny rok środków na szkolenia dla liderów; priorytety w zakresie działalności urzędu).</p> <p>Koszt społeczny (zmiana strategii zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie; zmiana procesów komunikacyjnych w urzędzie; odejście pracowników po nabyciu</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>do wyselekcjonowania pracowników z potencjałem liderским. Po wyznaczeniu przyszłych liderów ich umiejętności będą rozwijane w kierunku przejęcia zarządzania zespołami, reorganizacji pracy zespołu oraz budowania motywacji pozamaterialnej pracowników.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. przygotowanie systemu zastępstw kierowników w oparciu o liderów;</li> <li>2. usprawnienie procesu rekrutacji poprzez prowadzenie wewnętrznej selekcji osób na stanowiska kierownicze;</li> <li>3. budowanie systemu sukcesji na wypadek odejścia pracowników z urzędu;</li> <li>4. przygotowanie zaplecza w urzędzie do zarządzania procesami;</li> <li>5. budowanie silnych zespołów merytoryczny z jasnym podziałem ról oraz pod przywództwem lidera znajdującego specyfikę funkcjonowania urzędu na wszystkich szczeblach zarządzania;</li> <li>6. rozwijanie umiejętności liderских ze względu na integrację systemów zarządzania (ZPC, ZPK, ZPP).</li> </ol>			<p>Niechęć do stosowania umiejętności ze szkoleń przez kierownictwo.</p> <p>Brak awansu osób szkolonych na przyszłych liderów w urzędzie.</p> <p>Nabycie wysokich kompetencji przez pracowników, które nie są wykorzystywane w zarządzaniu urzędem.</p>	<p>nowych umiejętności liderских do prywatnego sektora).</p> <p>Koszty legislacyjne (przygotowanie i stosowanie strategii zarządzania liderami w urzędzie; opracowanie programu sukcesji w urzędzie oraz systemu zastępstw opartego na liderach).</p>
14.	<p><b>Wniosek: Wypracowanie szablonu informacji dla mediów o zagrożeniach występujących w województwie zgodnie z zasadami prostego języka przygotowanymi przez KPRM.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się na podstawie szkolenia z zakresu stosowania zasad prostego języka, przygotowanego przez KPRM, opracowanie szablonu informacji dla mediów, który powinien być włączony do strategii komunikacyjnej urzędu. Istotne w tym zakresie jest wypracowanie metodyki postępowania – w jaki sposób redagować komunikat do mediów na temat zagrożeń występujących w województwie w sposób</p>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Sporządzenie szablonu informacji z pominięciem zasad prostego języka.</p> <p>Brak opracowanej procedury zbierania informacji dla mediów na podstawie analizy ryzyka.</p> <p>Brak czasu na wprowadzanie zmian lub opracowanie strategii</p>	<p>Koszt społeczny (analiza zasad prostego języka oraz stworzenie na ich podstawie szablonu informacji dla mediów; zapoznanie pracowników z techniką sporządzania informacji do mediów; przeprowadzenie szkoleń kaskadowych w komórkach organizacyjnych w urzędzie</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>prosty i atrakcyjny dla masowego odbiorcy. Poleca się w tym względzie przeprowadzenie analizy ryzyka w celu uporządkowania informacji o potencjalnym lub rzeczywistym zagrożeniu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie wpływu informacji i ich kontroli nad przekazywaną do masowego odbiorcy;</li> <li>2. nabycie przez pracowników pewności w sporządzaniu informacji na podstawie wiedzy przekazanej w trakcie szkolenia;</li> <li>3. zwiększenie świadomości w społeczeństwie na temat zagrożeń występujących w województwie;</li> <li>4. zaprezentowanie społeczeństwu w sposób przejrzysty działalności urzędu;</li> <li>5. zwiększenie prestiżu urzędnika, który mówi w sposób jasny i przystępny o trudnych sprawach dotyczących bezpieczeństwa żywności.</li> </ol>			<p>komunikacyjnej z powodu licznych obowiązków wykonywanych w urzędzie.</p> <p>Zwiększone zainteresowanie mediów działalnością urzędu.</p>	<p>w celu przeciwwiczenia opracowania informacji do mediów).</p> <p>Koszt legislacyjny: opracowanie strategii komunikacyjnej.</p>
15.	<p><b>Wniosek: Wdrożenie poradnika kontrolera żywności.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> stosowanie opracowanego w projekcie SSN elektronicznego poradnika kontrolera żywności oraz dostosowanie go do specyfiki funkcjonowania urzędu w danym województwie. Zaleca się wprowadzenie przez każdy urząd testów weryfikujących wiedzę i narzędzia kontrolerów w zakresie trudnych i skomplikowanych sytuacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji pomiędzy kontrolującym a podmiotem kontrolowanym;</li> <li>3. upowszechnienie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski;</li> </ol>	Kierownik WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak elastyczności kierownictwa w zakresie dostosowania poradnika do specyfiki urzędu.</p> <p>Brak stosowania poradnika kontrolera żywności przez pracowników prowadzących kontrolę.</p> <p>Niechęć pracowników do zmiany starych przyzwyczajęń odnośnie do prowadzenia kontroli.</p>	<p>Koszt społeczny (zapoznanie inspektorów z poradnikiem; wdrożenie nowego narzędzia; zmiana przyzwyczajęń i nawyków wypracowanych w trakcie prowadzonych kontroli; realizacja procedury ewaluacji treści poradnika w celu dostosowania go do zmieniającej się rzeczywistości).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
4.	wskazówki, jak postępować w sytuacjach trudnych i skomplikowanych wzbogacone o przykłady studiów przypadków, jakie wydarzyły się w trakcie kontroli;			Brak ewaluacji poradnika, co będzie skutkowało jego brakiem stosowania.	finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup urządzeń dla kontrolerów z dostępem do internetu w celu zapewnienia stałego dostępu do elektronicznego poradnika kontrolera).
5.	poradnik to zbiór rozwiązań, które mogą stanowić motywację do wprowadzenia usprawnień w organizacji pracy przez urzędników prowadzących postępowanie kontrolne;				
6.	Poradnik to cenne źródło informacji dla MRiRW pod kątem ujednolicenia postępowania kontrolnego w sytuacji konsolidacji inspekcji i utworzenia scentralizowanej Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności;				
7.	uniwersalny charakter poradnika jest widoczny w zakresie rekomendacji, które można potraktować jako punkt odniesienia także do kontroli wewnętrznej;				
8.	poradnik stanowi narzędzie dla urzędów, za pomocą którego mogą, według przyjętego schematu, gromadzić i upowszechniać doświadczenie kontrolerów w celu stworzenia zasobów wiedzy urzędu;				
9.	usprawnienie procedury kontroli prowadzonej w określonym zespole/dziale na podstawie zebranych informacji w poradniku kontrolera żywności.				
16.	<b>Wniosek: Opracowanie procedury aktualizacji i ewaluacji poradnika kontrolera żywności.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się opracowanie ewaluacji poradnika w urzędzie, która będzie polegać na okresowej weryfikacji celów poradnika, aktualizacji podstaw prawnych i rozszerzeniu dobrych praktyk oraz trudnych i skomplikowanych spraw wraz z podaniem rozwiązań w tym zakresie. Dobrym sposobem na ewaluację jest przekazanie kierownikom komórek organizacyjnych odpowiedzialności za	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak zaangażowania kierownika projektu. Nieterminowe działanie z powodu zbyt dużego obciążenia pracą. Zmiana kultury organizacyjnej. Ryzyko braku stosowania procedur ewaluacyjnej.	Koszt społeczny (zapoznanie kierowników komórek organizacyjnych z procedurą ewaluacji; wdrożenie procedury ewaluacji; realizacja procedury ewaluacji treści poradnika w celu dostosowania go do zmieniającej się rzeczywistości).

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wprowadzanie zmian do poradnika oraz zsynchronizowanie prac nad poradnikiem wraz z okresem aktualizacji rejestru ryzyk, które są identyfikowane przez pracowników prowadzących kontrolę.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie przez ewaluację dalszego korzystania z poradnika;</li> <li>2. zagwarantowanie aktualności poradnika (zgodności z aktami prawnymi);</li> <li>3. wyrobienie nawyku u kontrolerów zgłaszania kierownikowi komórki organizacyjnej trudnych spraw, które należałoby wpisać do poradnika;</li> <li>4. organizowanie przez kierownika komórki organizacyjnej grup roboczych w celu aktualizowania poradnika;</li> <li>5. świadome działanie kierownika komórki organizacyjnej w celu rozszerzania wiedzy pracowników w zakresie rozwiązywania trudnych spraw w trakcie kontroli oraz kształtowania u pracowników odpowiedzialności za przygotowanie się do kontroli poprzez wspólne przygotowywanie rozwiązań.</li> </ol>			<p>Sabotowanie działań przez kierownika komórki organizacyjnej w zakresie prowadzenia ewaluacji.</p> <p>Brak stosowania poradnika przez pracowników z powodu niechęci kierownictwa do poradnika.</p>	<p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup urządzeń dla kontrolerów z dostępem do internetu w celu zapewnienia stałego dostępu do elektronicznego poradnika kontrolera z możliwością jego aktualizacji na bieżąco).</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
17.	<p><b>Wniosek: Organizowanie cyklicznych warsztatów dotyczących trudnych i skomplikowanych sytuacji podczas kontroli w celu wypracowania rozwiązań do poradnika.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> organizowanie przez kierowników komórek organizacyjnych warsztatów lub szkoleń dla pracowników komórki organizacyjnej, w trakcie których zostaną zebrane trudne i skomplikowane sytuacje podczas kontroli oraz opracowane rozwiązania. Zaleca się w tym względzie wpisać do ankiety samooceny kontroli zarządczej dla pracowników niebędących na stanowiskach kierowniczych pytania o organizację szkoleń lub warsztatów w celu omawiania trudnych przypadków podczas kontroli i ich wpisywania do poradnika kontrolera żywności.</p> <p>Drugim wariantem wdrożenia tej rekomendacji jest organizacja przez GIORiN lub GIW spotkań dla przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów, podczas których są omawiane trudne przypadki i potencjalne rozwiązania, które są następnie wprowadzone jako aktualizacje do poradnika kontrolera.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>wyrobienie nawyku zbierania informacji o trudnych i skomplikowanych sytuacjach podczas kontroli przez kontrolerów w celu ich prezentacji w trakcie cyklicznych warsztatów;</li> <li>wypracowanie procedury postępowania pracy z poradnikiem;</li> <li>wypracowanie procedury postępowania zbierania informacji od kontrolerów o trudnych sprawach występujących w trakcie kontroli;</li> <li>wykorzystanie procedury aktualizacji poradnika do tworzenia systemu zarządzania wiedzą w urzędzie.</li> </ol>	<p>Kierownik projektu w WIORiN/WIW GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak zaangażowania kierownika projektu WIORiN/WIW. Brak zaangażowanie kierowników komórek organizacyjnych. Brak wsparcia kierownictwa WIORiN/WIW dla organizacji szkoleń i warsztatów w celu omawiania trudnych i skomplikowanych sytuacji podczas kontroli. Nieterminowe działanie kierownika projektu z powodu zbyt dużego obciążenia pracą. Brak zaangażowania pracowników. Zmiana kultury organizacyjnej.</p>	<p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; zaplanowanie w budżecie na następny rok dodatkowych środków na szkolenia dla kierowników komórek organizacyjnych w urzędzie).</p> <p>Koszt społeczny (wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą w urzędzie; wdrożenie nowych narzędzi do zbierania informacji; nieustanne monitorowanie przebiegu postępowania kontrolnego przez kontrolera w celu zebrania niezbędnych informacji pod kątem usprawniania funkcjonowania urzędu).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
18.	<p><b>Wniosek: Opracowanie programu wdrażania kontrolera.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się opracowanie programu wdrażania kontrolera. Jest to program dla nowych pracowników urzędów, którzy nie mają przygotowania do prowadzenia kontroli. Program wdrażania może być powiązany z instruktażem prowadzonym w urzędzie w związku z zajmowanym stanowiskiem pracy. Ponadto zaleca się pogłębienie dalszej wiedzy nowego pracownika w oparciu o poradnik kontrolera żywności oraz stosowanie procedury ewaluacyjnej poradnika. Sugeruje się, aby program wdrażania kontrolera odpowiadał profilowi kompetencyjnemu przygotowanemu dla kontrolera w urzędzie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. krótszy czas przyuczenia pracownika do wykonywanych zadań;</li> <li>2. szybsze wdrożenie pracownika w zakres jego nowych obowiązków;</li> <li>3. większa pewność pracownika w związku z rozpoczęciem przez niego pracy w urzędzie;</li> <li>4. wykształcenie w nowym pracowniku nawyku zbierania wiedzy dla urzędu, która pochodzi z praktyki jego działania;</li> <li>5. mniejsze zaangażowanie pracowników z dłuższym stażem pracy w proces wsparcia merytorycznego młodszego pracownika;</li> <li>6. większa identyfikacja nowego pracownika z pracą w urzędzie</li> <li>7. wykształcenie u nowych pracownikach odpowiedzialności za zwiększanie wiedzy urzędu poprzez podejmowane przez</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu w przygotowanie programu wdrożenia kontrolera.</p> <p>Nieuwzględnienie w programie podejścia procesowego.</p> <p>Duże obciążenie pracą kierowników komórek organizacyjnych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Wymagana integracja z profilem kompetencyjnym dla kontrolera.</p>	Koszt społeczny (opracowanie programu wdrażania kontrolera oraz przygotowanie procedury jego aktualizacji; przeszkolenie osoby do realizacji programu wdrażania kontrolera; monitorowanie pracy nowych pracowników oraz uspojnianie programu wdrażania kontrolera ze względu na identyfikowane nieprawidłowości podczas jego pracy).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	nich działania oraz zwiększanie ich poczucia wpływu na sprawne funkcjonowanie urzędu; 8. program wdrażania kontrolera może stanowić podstawę do oceny okresowej nowego pracownika.				
19.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie check-list do kontroli.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się opracowanie check-list przez pracowników wojewódzkich inspektoratów koordynowanych przez główny inspektorat. Następnym krokiem powinno być wprowadzenie ich testowania przez rok. Kolejne działanie to przeprowadzenie ewaluacji i zweryfikowanie check-list ze względu na praktykę prowadzenia kontroli.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ujednolicenie postępowania kontrolnego;</li> <li>zwiększenie przejrzystości postępowania kontrolnego;</li> <li>ułatwienie pracy kontrolerom;</li> <li>wprowadzenie dobrych praktyk w trakcie kontroli;</li> <li>szybsze planowanie i przygotowanie do kontroli;</li> <li>efektywniejsze przeprowadzenie czynności kontrolnych;</li> <li>poprawne ustalenie stanu faktycznego;</li> <li>optymalizacja zasobów urzędu podczas opracowania kontroli.</li> </ol>	<p>WIORiN/GIORiN</p> <p>WIW/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Wymagane zaangażowanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p> <p>Konieczne będą wytyczne przygotowane i koordynowane przez centralne organy.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie check-list; testowanie check-list; wdrożenie nowego narzędzia; przygotowanie kontrolerów do planowania i przygotowania kontroli).</p>
20.	<p><b>Wniosek: Zapewnienie wsparcia psychologicznego pracownikom inspekcji narażonym na stres w pracy z powodu przeprowadzanych kontroli.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zorganizowanie wsparcia psychologicznego pracownikom urzędu, którzy prowadzą kontrolę. Każdy kontroler może fakultatywnie skorzystać ze</p>	<p>Kierownik urzędu</p> <p>WIORiN/WIW</p>	<p>Niski priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak wystarczających środków finansowych.</p> <p>Brak odwagi pracowników do skorzystania ze wsparcia psychologicznego.</p>	<p>Koszt społeczny (wprowadzenie nowej formy wsparcia kontrolerów; niestandardowe metody rozwiązywania problemów hierarchicznej i zbiurokratyzowanej strukturze; odrzucenie przez</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wsparcia psychologicznego w wyznaczonym czasie i miejscu przez kierownictwo urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu;</li> <li>2. polepszenie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej pracowników prowadzących kontrole;</li> <li>3. zapewnienie wsparcia w trudnych sytuacjach;</li> <li>4. zwiększenie świadomości pracowników w zakresie ich zdrowia psychicznego;</li> <li>5. wzmocnienie u kontrolera odpowiedzialności za samego siebie;</li> <li>6. nabycie przez pracowników umiejętności do radzenia sobie w sytuacjach stresowych oraz kanalizowania emocji utrudniających wykonywaną pracę;</li> <li>7. wzmocnienie umiejętności komunikacyjnych oraz asertywności w kontakcie z podmiotem kontrolowanym.</li> </ol>			<p>Brak świadomości pracowników do skorzystania z pomocy psychologa.</p> <p>Brak wsparcia kierownictwa urzędu do stosowania przez pracowników ze wsparcia psychologicznego.</p>	<p>kierownictwo lub współpracowników osób korzystających ze wsparcia psychologicznego).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zarezerwowanie środków na wsparcie psychologiczne dla pracowników).</p>
21.	<p><b>Wniosek: Dostosowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie do opracowanego modelu kompetencyjnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie i dostosowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi do modelu kompetencyjnego poprzez opracowanie dokumentu w trakcie warsztatów dla pracowników urzędu. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna koncentrować się na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku pracy osiągniętej w drodze strategicznych inwestycji w zaangażowanie i utrzymywanie pracowników, zarządzanie talentami oraz programy rozwojowe.</p>	Kierownik urzędu WIORIN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Zmiana kierownictwa urzędu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników do wprowadzenia zmian.</p>	<p>Koszt społeczny (niewielkie zaangażowanie pracowników urzędu w proces przygotowawczy dokumentu; niewielka identyfikacja z treścią dokumentu; duże obciążenie pracą pracowników przy tworzeniu strategii).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie jednego dokumentu o charakterze</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. przygotowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku oddolnych działań podejmowanych przez pracowników umożliwi upowszechnienie zapisów strategii, większą identyfikację z jej treścią oraz szybsze wdrożenie;</li> <li>2. strategia zarządzania zasobami ludzkimi ma odpowiadać modelowi kompetencyjnemu, który koncentruje się na umiejętnościach niezbędnych do poprawnego wykonywania powierzonych zadań;</li> <li>3. integracja systemu zarządzania przez kompetencje do dokumentów wewnętrznych urzędu;</li> <li>4. dostosowanie procesu rekrutacji i selekcji, zarządzania kompetencjami, rozwoju zawodowego pracowników, systemu motywacji do przyjętego w urzędzie modelu kompetencyjnego;</li> <li>5. przedstawienie jednej spójnej koncepcji zarządzania zespołami pracowników zgodnie z przyjętym modelem kompetencyjnym;</li> <li>6. uzyskiwanie i analizowanie danych informujących o kierunkach strategii zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z modelem kompetencyjnym.</li> </ol>			Brak stosowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce.	strategicznym zgodnego z modelem kompetencyjnym).
22.	<p><b>Wniosek: Powiązanie profilu kompetencyjnego z systemem rekrutacji i selekcji pracowników.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w związku z funkcjonowaniem obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie nastąpi wdrożenie systemu rekrutacji i selekcji pracowników zgodnie z profilem kompetencyjnym, które będzie polegało na:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. określeniu wymagań, czyli wyszczególnieniu pożądanых cech osoby, która ma objąć konkretne stanowisko zgodnie z przyjętym profilem kompetencyjnym;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p>	Koszt społeczny (przygotowanie profilu kompetencyjnego; opracowanie opisu stanowiska pracy na podstawie profilu kompetencyjnego; opracowanie metod selekcji odpowiadających profilowi kompetencyjnemu;

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>2. opracowaniu warunków zatrudnienia (płace, dodatki, zasiłki, godziny pracy);</p> <p>3. ocenie kandydatów pod kątem kompetencji zawartych w profilu kompetencyjnym w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, testów oraz innych form selekcji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. profesjonalizacja procesu rekrutacji i selekcji;</li> <li>2. uszczegółowienie wymagań w zakresie kwalifikacji, praktyki, umiejętności, zdolności, doświadczenia zawodowego, cech osobowych niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku;</li> <li>3. określenie przydatności kandydata do pracy w urzędzie ze względu na model kompetencyjny, czyli jaką wiedzę teoretyczną i praktyczną powinien posiadać;</li> <li>4. dostosowanie umiejętności i kwalifikacje do opisu stanowiska i poparcie przygotowanym profilem kompetencyjnym;</li> <li>5. ułatwienie oceny kandydata na podstawie profilu kompetencyjnego;</li> <li>6. przyjmowanie do pracy osób z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami zgodnymi z profilem kompetencyjnym;</li> <li>7. integracja systemu rekrutacji i selekcji z zarządzaniem przez kompetencje.</li> </ol>			<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Potencjalny negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p>	<p>zaplanowanie procesu selekcji zgodnie z pożądanymi umiejętnościami i profilem osobowym; celowe i strategiczne wyłanianie kandydatów ze względu na ich potencjał w zapewnieniu poprawnego funkcjonowania urzędu).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zarezerwowanie dodatkowych środków w budżecie na opracowanie procesu rekrutacji i selekcji zgodnego z profilem kompetencyjnym).</p>
23.	<p><b>Wniosek: Aktualizacja opisów stanowisk pracy zgodnie z przyjętym w urzędzie profilem kompetencyjnym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> weryfikacja opisu stanowisk pracy zgodnie z rzeczywistymi czynnościami wykonywanymi przez pracownika. Sprawdzenie przez przełożonego wraz z pracownikiem opisu stanowiska pracy. Rekomenduje się również zweryfikowanie opisu stanowiska pracy w jednostkach</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Brak zaangażowania kierownika urzędu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	<p>Koszt społeczny (wykonywanie zadań przez pracowników poza zakresem opisu stanowiska pracy, co wpływa na brak uzasadnienia prawnego do ich realizacji; weryfikacja opisu stanowisk</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>organizacyjnych z kierownikiem sprawującym nadzór merytoryczny. Zaleca się także wpisywanie wszystkich czynności koordynujących realizowanych przez pracowników urzędu. Po weryfikacji zakresu czynności drugim etapem jest sprawdzenie zgodności z profilem kompetencyjnym.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opis stanowiska pracy odzwierciedla rzeczywisty zakres zadań pracownika;</li> <li>2. weryfikacja opisu stanowiska pracy, która pozwala na zapewnienie aktualności zadań w urzędzie;</li> <li>3. zmiana stanowiska pracy w sytuacji zmiany zakresu czynności wykonywanych przez pracownika;</li> <li>4. zlikwidowanie trudności komunikacyjnych i zarządczych wynikających z niejasności dot. zakresu zadań przypisanych do danego stanowiska pracy.</li> </ol>			<p>Opis stanowiska pracy nie odpowiada rzeczywistym zadaniom realizowanym przez pracownika.</p> <p>Nieuwzględnienie profilu kompetencyjnego w aktualizacji opisów stanowisk pracy.</p> <p>Nierównomierne rozłożenie obowiązków pomiędzy pracownikami.</p>	<p>pracy wszystkich pracowników inspekcji).</p>
24.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie i wdrożenie standardów nagradzania.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> usystematyzowanie i utrwalenie ujednoliconej procedury selekcji osób do wyróżnienia nagrodą pieniężną lub niepieniężną (medalem) dla wszystkich wojewódzkich inspektoratów. Stworzenie kryteriów wspólnych dla urzędów w celu dokonania selekcji w oparciu o tą samą metodykę. Rekomenduje się powiązanie systemu płacowo-kadrowego z profilem kompetencyjnym w urzędzie, jeżeli został on opracowany.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wypracowanie i upowszechnienie wartości najważniejszych dla inspekcji, które są uosobione w postawie i zachowaniu osoby wybranej do nagrody;</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p> <p>GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu.</p> <p>Brak wyznaczenia wspólnych kryteriów dla urzędów ze względu na specyfikę województw.</p> <p>Brak opracowania standardów dla urzędów do selekcji osób do wyróżnienia.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie nowego rozwiązania; wprowadzenie nowej oceny pracownika; upowszechnienie kryteriów oceniających pracę, postawę, zachowanie pracowników urzędu).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:

„Skuteczne standardy nadzoru”

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
2.	ujednolicone kryteria selekcji zapewniające równe traktowanie wszystkim pracownikom urzędów (najlepiej przy wykorzystaniu profili kompetencyjnych);				
3.	szacunek wobec nagrody oraz wyselekcjonowanych osób;				
4.	przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu w urzędzie pracowników pod kątem dokonania selekcji do wyróżnienia;				
5.	zmniejszenie negatywnych skutków wyboru osób do wyróżnienia w kontakcie z innymi urzędami;				
6.	likwidacja podważania zasadności wyboru osób do wyróżnienia ze względu na wprowadzenie równych kryteriów oraz standardów we wszystkich urzędach.				



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
25.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie systemu motywacji pozafinansowej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ukierunkowanie pracowników urzędu na działania niezbędne do wywiązania się z określonych zadań poprzez nastawienie ich zachowań na realizację określonego celu. Oparcie systemu motywacji o potrzeby społeczne (przyjazne stosunki z innymi współpracownikami), potrzeby osiągnięć (poczucia, że to, co jest wykonywane ma sens), potrzeby uznania, potrzeby rozwoju oraz potrzeby władzy. W ramach warsztatu dla pracowników komórek organizacyjnych rekomenduje się zebranie zbioru propozycji pracowników – jakie są dla nich źródła motywacji pozafinansowej i wewnętrznej oraz przygotowanie programu motywacyjnego opartego na potrzebach pracowników.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. uzupełnienie systemu motywacji o pozafinansowe narzędzia motywowania;</li> <li>2. uzyskanie przez kierowników komórek organizacyjnych wiedzy i umiejętności o wyznaczaniu celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>3. uzyskanie kontroli przez pracowników nad swoimi zasobami oraz wartości pracy;</li> <li>4. uzyskanie dłuższych efektów poprzez zastosowanie strategii opartej na motywacji wewnętrznej pracowników związanej z wartością wykonywanej pracy oraz większym wpływem na skorygowanie przez pracowników swojego postępowania;</li> <li>5. wprowadzanie motywowania poprzez wyznaczenie konkretnych, osiągalnych i uzgodnionych z pracownikami celów.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Koncentracja tylko na potrzebach rozwoju – przeważnie w postaci szkoleń przy marginalizacji innych potrzeb pracowników.</p> <p>Brak przygotowania kierownictwa do motywowania pracowników.</p> <p>Niewłaściwa polityka motywacyjna kierownictwa urzędu oparta na motywacji zewnętrznej.</p>	Koszt społeczny (przygotowanie kierownictwa w urzędzie do prowadzenia odpowiedniej strategii motywacji w zależności od potrzeb pracowników; organizacja warsztatu przez kierownika komórki organizacyjnej w celu zebrania informacji na temat potrzeb pracowników).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
26.	<p><b>Wniosek: Opracowanie instruktażu stanowiskowego zgodnie z opracowanymi mapami procesów</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> na podstawie wprowadzenia podejścia procesowego w urzędzie, nastąpił wybór procesów do zmapowania. W ramach każdej komórki organizacyjnej powinny zostać wskazane kluczowe procesy. Następnie, w oparciu o przeprowadzaną analizę map tych procesów oraz wywiady, kierownik komórki organizacyjnej powinien przygotować instruktaż stanowiskowy zgodnie z przebiegiem zadań w procesach. Rekomenduje się również przeprowadzenie wywiadu z pracownikiem w celu zweryfikowania i ustalenia wymaganego poziomu wsparcia merytorycznego dotyczącego realizacji zadań na danym stanowisku pracy.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie kosztów wdrożenia nowego pracownika do wykonywania nowych obowiązków;</li> <li>skrócenie czasu przygotowania pracownika do samodzielnej realizacji zadań; opracowanie wykonywanych czynności na stanowisku pracy w celu zapewnienia sukcesji w sytuacji odejścia pracownika z urzędu;</li> <li>opracowanie systemu mentorskiego w zakresie tych zadań, które generują największe trudności dla nowego pracownika.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje nowych pracowników do skorzystania z instruktażu.</p> <p>Brak systematyki w przeprowadzeniu wywiadu przez kierownika komórki organizacyjnej po przeprowadzeniu instruktażu.</p> <p>Rezultaty podjętych działań są widoczne w dłuższej perspektywie czasowej.</p>	Koszt społeczny (opracowanie instruktażu stanowiska pracy; wprowadzenie instruktażu oraz jego weryfikacja/opracowanie pytań do wywiadu/przygotowanie wsparcia merytorycznego dla nowego pracownika).
27.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie wsparcie IT do działań z zakresu HR.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie na podstawie procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi wymaganego wsparcia w oparciu o rozwiązania informatyczne. Rekomenduje się wprowadzenie wsparcia IT w zakresie planów szkoleń oraz weryfikacji satysfakcji pracowników z siatki szkoleń.</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	Koszt społeczny (wprowadzanie danych do systemów; zarządzanie danymi w systemie; kontrolowanie funkcjonowania systemu; zmiana organizacji pracy w związku z wdrożeniem nowych systemów)

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie procedury rekrutacji i selekcji pracowników urzędu;</li> <li>2. doskonalenie zarządzania talentami pracowników;</li> <li>3. tworzenie bazy danych dotyczącej indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników;</li> <li>4. monitorowanie rozwoju zawodowego pracownika zgodnie ze ścieżką awansu przyjętą w urzędzie.</li> </ol>			Niewystarczające środki finansowe na zakup programów.	informatycznych; opracowanie procedur prowadzenia spraw kadrowych w oparciu o nowe narzędzia IT). Koszt finansowy (zakup nowego sprzętu).
28.	<p><b>Wniosek: Podejmowanie działań u konkretnych interesariuszy o wzrost wynagrodzeń pracowników inspekcji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> kierownik urzędu powinien odgrywać aktywną rolę w kreowaniu budżetu poprzez prowadzenie negocjacji z Wojewodą jako dysponentem środków.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie środków finansowych na wynagrodzenia dla pracowników;</li> <li>2. zwiększenie środków finansowych na inwestycje w urzędzie;</li> <li>3. zwiększenie środków finansowych na modernizację zasobów infrastrukturalnych i technologicznych w urzędzie.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Brak zaangażowania kierownika urzędu.  Brak środków finansowych w budżetach wojewodów.  Niewystarczające umiejętności negocjacyjne kierowników urzędów.  Wpływ decyzji politycznych na kształt budżetu urzędu.	Koszt społeczny (przygotowanie kierownika urzędu do prowadzenia negocjacji; opracowanie strategii negocjacyjnej).
29.	<p><b>Wniosek: Monitorowanie czasu pracy przeznaczonego na realizację określonych procesów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu pozyskania wniosków oraz argumentów związanych z wprowadzeniem w urzędzie podejścia procesowego rekomenduje się monitorowanie czasu pracy. Rekomenduje się również opracowanie procedury ewaluacyjnej.</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Brak zaangażowania kierownika urzędu.  Brak analizy zebranych informacji oraz wprowadzenia usprawnień w urzędzie.	Koszt społeczny (wprowadzenie nowego urządzenia; opracowanie nowego rozwiązania pod kątem podejścia procesowego występującego w urzędzie).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ułatwi ocenę czasochłonności procesów;</li> <li>2. umożliwi ocenę pracochłonności;</li> <li>3. skrócenie procesu występującego w urzędzie;</li> <li>4. zmiana ról w procesie przypisanych do pracowników.</li> </ol>				Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; szkolenia zakresu EZD, zakup odpowiedniego oprogramowania; wymiana systemów informatycznych w urzędzie).
30.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie elastycznego czasu pracy w urzędach (np. ruchomego czasu pracy)</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu wprowadzenia elastycznego czasu pracy rekomenduje się wprowadzenie elektronicznej rejestracji czasu pracy.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie dodatkowego narzędzia motywacyjnego w urzędzie;</li> <li>2. usprawnienie organizacji pracy;</li> <li>3. większa odpowiedzialności pracowników za wykonywane zadania.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Brak zaangażowania kierownika urzędu.  Niewystarczające środki finansowe na zakup programów.	Koszt społeczny (wdrożenie nowego rozwiązania).  Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup odpowiednich urządzeń).
31.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie strategii komunikacyjnej urzędu lub aktualizacja istniejącej strategii komunikacyjnej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w ramach integracji systemów zarządzania (ZPC, ZPK, ZPP) rekomenduje się ich usystematyzowanie i utrwalenie w postaci strategii komunikacyjnej. Poleca się wprowadzenie schematu informacji dla mediów przekazywanego zgodnie z zasadami prostego języka. Zaleca się opracowanie procedury ewaluacyjnej do strategii komunikacyjnej. W przypadku posiadania przez urząd strategii komunikacyjnej należy przygotować procedurę ewaluacji pod</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagana integracja z systemami zarządzania w urzędzie.  Zmiana kultury organizacyjnej.	Koszt społeczny (opracowanie strategii; upowszechnienie dokumentu wśród pracowników; wyznaczenie osób do ewaluacji strategii komunikacyjnej).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>kątem misji, wizji, celów strategicznych i operacyjnych występujących w urzędzie. Ewaluacja powinna następować raz w roku po ustaleniu nowych priorytetów w planie działalności urzędu. Rekomenduje się przeprowadzanie warsztatów dla przedstawicieli komórek organizacyjnych i kierownictwa w celu przeprowadzenia ewaluacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. utrwalenie misji i wizji urzędu;</li> <li>2. wskazanie na cele strategiczne i operacyjne urzędu jako podstawowe kierunki działania;</li> <li>3. opracowanie sposobów przekazywania treści ze względu na kanał komunikacji;</li> <li>4. dostosowanie do bieżącej sytuacji w województwie;</li> <li>5. zmiana wizerunku urzędu w kontakcie z mediami.</li> </ol>			<p>Niechęć do wprowadzania rozwiązań z sektora biznesowego.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Niewystarczające umiejętności komunikacyjne pracowników.</p> <p>Brak stosowania dokumentu w praktyce.</p>	
32.	<p><b>Wniosek: Podejmowanie działań usprawniających komunikację wewnętrzną w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wprowadzenie kanału komunikacji wewnętrznej na poziomie kierownictwa, pomiędzy komórkami organizacyjnymi w urzędzie oraz wypracowanie formuły spotkań w ramach określonego działu/zespołu. Istotne jest opracowanie postępowania zgłaszania usprawnień w komunikacji oraz sygnalizowania ryzyka na poziomie komórki organizacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w urzędzie;</li> <li>2. poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania w urzędzie.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	Koszt społeczny (wprowadzenie nowego kanału komunikacji; zmiana organizacja pracy;

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	3. wymiana informacji o problemach oraz doświadczeń między pracownikami rozszerzy perspektywę pracowników całościowego podejścia do urzędu z koncentracji na własnych zadaniach.				
33.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie cotygodniowych spotkań kierownictwa w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> organizacja stałych cotygodniowych spotkań kierowników komórek organizacyjnych z wojewódzkim inspektorem/wojewódzkim lekarzem.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie ryzyka w zakresie wykonywania bieżących zadań;</li> <li>opracowanie systemu sygnalizowania ryzyka;</li> <li>poprawa komunikacji pomiędzy kierownikami komórek organizacyjnych;</li> <li>przygotowanie sposobu komunikowania problemów w realizacji zadań komórek organizacyjnych.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Brak zaangażowania kierownika urzędu.  Zmiana kultury organizacyjnej.  Brak systematycznych spotkań kierownictwa.	Koszt społeczny (wygospodarowanie czasu przez kierowników komórek organizacyjnych na spotkanie).
34.	<p><b>Wniosek: Organizacja spotkań dla pracowników urzędu, w celu poinformowania o ustaleniach przyjętych podczas spotkań kadry kierowniczej, na których zostaną przedstawione etapy wdrażania zmian wynikających z systemów zarządzania.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się powołanie przynajmniej cztery razy w roku organizacji kwartalnych spotkań kierownictwa z pracownikami, w celu poinformowania o wprowadzanych zmianach.</p> <p><b>Oczekiwane korzyści wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>upowszechnienie informacji pomiędzy pracownikami urzędu;</li> </ol>	Kierownik zespołu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Brak zaangażowania kierownika zespołu.  Nieterminowe wykonanie obowiązków z powodu zbyt dużego obciążenia pracą.  Zmiana kultury organizacyjnej.	Koszt społeczny (organizacja spotkania, przygotowanie ustaleń kierownictwa ze względu na odbiorców komunikatu).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. sprawne prowadzenie bieżącej polityki oraz wyznaczenie kierunków działania;</li> <li>3. szybsza adaptacja pracowników do nowych rozwiązaniach wynikających z integracji systemów zarządzania.</li> </ol>				
35.	<p><b>Wniosek: Wdrażanie i promowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień systemów zarządzania.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wypracowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień w systemie zarządzania ryzykiem na poziomie kierownictwa (czyli pomiędzy kierownikami komórek organizacyjnych oraz wojewódzkim inspektorem/wojewódzkim lekarzem weterynarii) oraz na poziomie komórek organizacyjnych pomiędzy pracownikami.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pełniejsza ocena ryzyka, która umożliwi efektywniejszą identyfikację ryzyka;</li> <li>2. szybsze opracowanie scenariuszy rozwiązania ryzyka.</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Brak zaangażowania kierownika zespołu.</p> <p>Brak zaangażowania pracowników.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie schematów ryzyka; wdrożenie komunikacji w urzędzie opartej na ryzyku; wprowadzenie procedury przeciwdziałania ryzykom przez kierownictwo urzędu oraz pracowników).</p>
36.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie wideokonferencji do komunikacji pomiędzy wojewódzkimi inspektoratami.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> z powodu braku odpowiednich zasobów lokalowych w urzędach rekomenduję się usprawnienie działań w postaci wideokonferencji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie komunikacji pomiędzy wojewódzkimi urzędami oraz podległymi jednostkami;</li> <li>2. zwiększenie częstotliwości wideokonferencji;</li> <li>3. sprawniejsze reagowanie w sytuacjach kryzysowych;</li> <li>4. szybszy obieg informacji.</li> </ol>	<p>WIORiN/GIORiN WIW/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Niechęć pracowników do skorzystania z nowych rozwiązań technologicznych.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zakup odpowiednich urządzeń.</p> <p>Przestrzały sprzęt informatyczny.</p>	<p>Koszt społeczny (zmiana przyzwyczajeń pracowników w związku z wdrożeniem nowego narzędzia do prowadzenia zebrań i spotkań pomiędzy pracownikami).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; zakup odpowiednich urządzeń, modernizacja systemów</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
					informatycznych używanych w urzędzie).
37.	<p><b>Wniosek: Upowszechnienia wiedzy w formie webinarium, wykorzystywanie metod e-learningu do prowadzenia szkoleń kaskadowych w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wykorzystanie elektronicznych narzędzi do prowadzenia szkoleń kaskadowych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. uelastycznienie czasu pracy pracowników urzędu ze względu na możliwości uczestnictwa w szkoleniu w trybie e-learning;</li> <li>2. uatrakcyjnianie szkoleń poprzez wybór interaktywnych metod przekazywanie wiedzy.</li> </ol>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niechęć pracowników do skorzystania z nowych rozwiązań technologicznych.</p> <p>Dostęp do urzędów, na których mogliby korzystać z nowych form upowszechniania wiedzy.</p>	Koszt społeczny (wprowadzenie nowego rozwiązania; adaptacja do nowej formy przekazywania wiedzy).
38.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie zasad dobrej komunikacji pomiędzy wojewódzkimi inspektoratami a głównymi inspektoratami.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się przygotowanie w trakcie warsztatów dla przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów oraz głównych inspektoratów zasad dobrej komunikacji oraz przeprowadzenie sesji coachingowej dotyczącej identyfikacji problemów komunikacyjnych oraz wypracowanie rozwiązań wspólnie z moderatorem. Zaleca się przeprowadzać przynajmniej raz w roku ankietę dotyczącą komunikacji pomiędzy wojewódzkimi inspektoratami a organami nadzorczymi.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rozwiązanie napięć w zakresie komunikacji pomiędzy wojewódzkimi inspektoratami a pracownikami głównych inspektoratów;</li> </ol>	WIORiN/GIORiN WIW/GIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Odłożenie w czasie wykonania zadania z powodu obciążenia pracą.</p> <p>Brak stosowania zasad dobrej komunikacji przez urzędników.</p>	Koszt społeczny (uczestnictwo w warsztacie; konfrontacja z problemami społecznymi zidentyfikowanymi w urzędach; wypracowanie wspólnych rozwiązań).



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>2. stworzenie poradnika urzędniczego savoir-vivre'u dla inspekcji;</p> <p>3. zwiększenie empatii pracowników i polepszenie komunikacji pomiędzy urzędami.</p>				
39.	<p><b>Wniosek: Zwiększenie przepływu informacji pomiędzy pracownikami urzędu a stanowiskami do spraw kadrowych, finansowych, obsługi prawnej, obsługi informatycznej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wprowadzenie procedury postępowania w sytuacji składania wniosku do księgowej w celu monitorowania obiegu dokumentu (w sytuacji braku EZD). Zaleca się, aby każda procedura postępowania w z związku ze stanowiskami administracyjnymi była zawarta w ankiecie samooceny kontroli zarządczej celem jej zweryfikowania i usprawnienia. Dobrym rozwiązaniem jest także organizacja spotkań w urzędzie z osobami na stanowiskach do spraw kadrowych, finansowo-księgowych w celu poznania przez pracowników ich perspektywy potencjalnych zagrożeń występujących w urzędzie oraz pokazania konsekwencji braku współpracy z pracownikami w zakresie skutków dla urzędu.</p> <p>Poleca się przygotowanie comiesięcznych informacji przez informatyków dla kierownictwa dotyczących sytuacji bezpieczeństwa cybernetycznego urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie komunikacji pomiędzy pracownikami na stanowiskach administracyjnych a pracownikami merytorycznych komórek organizacyjnych;</li> <li>2. bieżące informowanie o ryzykach cybernetycznych zagrażających ciągłości wykonania zadań w urzędzie;</li> <li>3. zwiększenie kontroli kierownictwa nad stanowiskami administracyjnymi;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Konieczne przygotowanie procedur przepływu informacji pomiędzy pracownikami a stanowiskami do obsługi administracyjnej.</p>	<p>Koszt społeczny (wprowadzenie procedury postępowania w sytuacji złożenia wniosku do osoby na stanowisku ds. księgowo-finansowym; opracowanie ankiety samooceny kontroli zarządczej z uwzględnieniem procedur postępowania).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	4. na podstawie wprowadzonych pytań do ankiety samooceny kontroli zarządczej w zakresie postępowań, współpracy z osobami na stanowiskach administracyjnych zostaną pozyskane informacje do wprowadzenia potencjalnych usprawnień przez kierownictwo.				
40.	<p><b>Wniosek: Wspieranie grupowych form rozwiązań problemów w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się organizowanie grup roboczych do rozwiązywania problemów urzędu na poziomie wojewódzkim. Zalecanym działaniem jest także organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących wypracowywania wspólnie rozwiązań – w jaki sposób postępować w sytuacjach trudnych i skomplikowanych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wspieranie zarządzania ryzykiem w urzędzie przez wybór grupowej formy rozwiązywania problemów;</li> <li>2. włączenie większej liczby osób w proces rozwiązywania problemów w urzędzie;</li> <li>3. wypracowanie optymalnego rozwiązania;</li> <li>4. szybsze wdrożenie rozwiązań z powodu wypracowania kompromisu z osobami zaangażowanymi w proces jego tworzenia;</li> <li>5. forma wsparcia partycypacyjnych metod rozwiązywania trudnych spraw.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Niewystarczające kompetencje.  Brak procedury w urzędzie powołania grup roboczych do rozwiązywania problemów.	Koszt społeczny (wprowadzenie nowego sposobu komunikacji oraz rozwiązywania problemów w urzędzie).
41.	<p><b>Wniosek: Organizowanie grup roboczych do rozwiązywania problemów urzędu na poziomie krajowym składających się z przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się przeprowadzenie oceny ryzyka i na jej podstawie wypracowanie scenariuszy rozwiązań</p>	WIORiN/GIORiN WIW/GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagane współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.	Koszt społeczny (organizacja grup roboczych i ich agend; opracowanie wdrażanych rozwiązań).


Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>w trakcie spotkań grup roboczych składających się z przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów. Zalecanym działaniem jest także organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących wypracowywania wspólnie rozwiązań dla inspekcji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wspieranie zarządzania ryzykiem w inspekcji przez wybór grupowej formy rozwiązywania problemów;</li> <li>2. włączenie przedstawicieli urzędów wojewódzkich w proces rozwiązywania problemów w inspekcji;</li> <li>3. wypracowanie optymalnego rozwiązania do wdrożenia w inspekcji;</li> <li>4. szybsze wdrożenie rozwiązań na szczeblu wojewódzkim z powodu wypracowania kompromisu z osobami zaangażowanymi w proces jego tworzenia;</li> <li>5. stworzenie form współpracy opartych na metodach partycypacyjnych.</li> </ol>			Koordinacja organów nadzorczych oraz opracowanie wytycznych do wdrożenia nowych rozwiązań.	Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; koszty transportu i diet dla przedstawicieli wojewódzkich inspektoratów).
42.	<p><b>Wniosek: Odbudowa wizerunku inspektora Inspekcji Weterynaryjnej i Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się podejście kaskadowane, które będzie jednocześnie realizowane na szczeblu MRiRW, głównych inspektoratów oraz wojewódzkich inspektoratów. Odbudowa wizerunku powinna odnosić się do podkreślenia udziału inspektorów IW i PIORiN w zapewnieniu bezpieczeństwa żywności. Działania powinny być oparte na strategii zarządzania marką IW oraz PIORiN. Komplementarnym działaniem wspierającym strategię jest roczna kampania promocyjna oraz kampania edukacyjna podnosząca świadomość społeczeństwa w zakresie działalności</p>	MRiRW, WIORiN/GIORiN WIW, GIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Zależność od czynników zewnętrznych (priorytetów urzędów nadzorujących).</p> <p>Odłożenie w czasie wykonania zadania z powodu obciążenia pracą.</p>	<p>Koszt społeczny (uczestnictwo urzędów w kampanii promocyjnej; uczestnictwo w mediach; aktywna rola w moderowaniu debaty publicznej na tematy związane z obszarem działania inspekcji).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; opracowanie materiałów niezbędnych do</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>inspekcji. Zaleca się wcześniejsze przygotowanie strategii komunikacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>poprawa wizerunku IW oraz PIORiN na rynku pracy;</li> <li>wzrost zainteresowania pracą w inspekcji osób wysoko wykwalifikowanych;</li> <li>zwiększenie świadomości społeczeństwa w zakresie działalności inspekcji;</li> <li>zmniejszenie rotacji pracowników dzięki odbudowie prestiżu inspekcji;</li> <li>utrzymanie kluczowych pracowników w urzędzie z powodu wzrostu ich motywacji wewnętrznej opartej na identyfikacji z inspekcją.</li> </ol>			<p>Wymagane współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p> <p>Potencjalny negatywny wpływ na wizerunek urzędów.</p> <p>Niewystarczające środki na wykonanie zadań.</p>	<p>kampanii promocyjnej; przygotowanie strategii zarządzania markami IW oraz PIORiN).</p>
43.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie systemu mentorskiego w urzędzie polegającego na wsparciu nowych pracowników przez bardziej doświadczonych inspektorów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w wyniku wprowadzenia podejścia procesowego w urzędzie rekomenduje się opracowanie systemu mentorskiego przez kierowników komórek organizacyjnych w urzędach.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie wsparcia merytorycznego nowym pracownikom urzędów;</li> <li>wprowadzenie naturalnego cyklu sukcesji poprzez współpracę opartą na relacji „mistrz–uczeń”.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p>	<p>Koszt społeczny (wybór pracowników z długim stażem pracy do systemu mentorskiego; pomoc pracowników z długim stażem pracy pracownikom nowym inspektorom).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; dodatkowe wynagrodzenie lub dodatek dla pracowników uczestniczących w systemie mentorskim w roli mentora dla młodszego stażem pracownika).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
44.	<p><b>Wniosek: Problem z sukcesją na stanowiskach kierowniczych w urzędach powoduje ryzyko braku wykonywania zadań.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie systemu przygotowania następców kierowników organizacyjnych w sytuacji ich przejścia na emeryturę albo zmiany miejsca pracy będzie polegało na opracowaniu przez kierowników komórek organizacyjnych programu wdrażania pracowników na stanowiska kierownicze. Wymagane w tym względzie będzie sporządzenie planu szkoleń w urzędzie umożliwiającego nabycie umiejętności zgodnych z profilem kompetencyjnym opracowanym dla kierowników komórek organizacyjnych. Rekomenduje się wybór osób do programu spośród pracowników komórki organizacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>rozwiązanie problemu sukcesji w urzędzie;</li> <li>przygotowanie zastępców kierowników komórek organizacyjnych do pełnienia obowiązków zarządczych;</li> <li>zapewnienie ciągłości działalności komórki organizacyjnej;</li> <li>zagwarantowanie poprawnego wykonywania zadań oraz nadzoru nad pracownikami.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Niechęć do dzielenia się wiedzą przez kierowników komórek organizacyjnych.</p> <p>Niska zdolność urzędu do przyciągania i zatrzymania personelu.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na szkolenia.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie programu wdrażania pracowników na stanowiska kierownicze; wybór pracowników do wdrożenia w programie sukcesji).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; rezerwacja środków w budżecie szkolenia dedykowane dla przyszłych kierowników komórek organizacyjnych).</p>
45.	<p><b>Wniosek: Prowadzenie wykazu klientów, których wymagania i oczekiwania są monitorowane i stopniowo uwzględniane podczas prac urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie ankiety satysfakcji klienta w celu bieżącego monitorowania stopnia zaspokajania ich potrzeb przez usługi urzędu oraz gromadzenia informacji na temat zakresu możliwych do wprowadzenia usprawnień.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Wpływ na regulacje wewnętrzne urzędu.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowane ankiety; analiza ankiety oraz przedstawienie rekomendacji do wprowadzenia w urzędzie).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>bieżąca znajomość potrzeb klientów;</li> <li>ewaluacja usług świadczonych przez urząd ze względu na oczekiwania klientów;</li> <li>monitorowanie oczekiwań klientów oraz kierunków rozwoju branży.</li> </ol>				
46.	<p><b>Wniosek: Prowadzenie regularnych działań mających na celu doskonalenie współpracy i podniesienie zadowolenia klienta poprzez organizację konferencji, spotkań, dyskusji panelowych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> organizacja regularnych spotkań z klientami w celu zwiększenia ich wiedzy oraz świadomości w zakresie: wprowadzania nowych zmian prawnych, wypełniania nowych dokumentów czy współpracy podczas kontroli.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie kontaktu i współpracy z klientami;</li> <li>monitorowanie branży;</li> <li>poszerzanie wiedzy klientów w celu usprawnienia pracy inspektorów;</li> <li>moderowanie i koordynowanie sytuacji w województwie w zakresie obszaru przedmiotowej działalności urzędu.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Korzyści odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Niewystarczające zasoby finansowe.</p> <p>Potencjalny negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p>	<p>Koszt społeczny (przygotowanie pracowników do upowszechniania i popularyzowania wiedzy na spotkaniach, konferencjach oraz dyskusjach panelowych).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; organizacja i uczestnictwo w konferencjach, spotkaniach, dyskusjach panelowych).</p>
47.	<p><b>Wniosek: Umieszczanie na stronie internetowej urzędu najważniejszych informacji dla klientów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wyznaczenie osoby do wprowadzania aktualnych informacji na stronę internetową. W przypadku braku takiej osoby rekomenduje się wyznaczenie osoby w komórce organizacyjnej do umieszczania istotnych wiadomości, aktualnych formularzy, opracowanych procedur lub instrukcji na stronie według instrukcji przygotowanej przez</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Zbyt duże obciążenie bieżącymi obowiązkami pracowników.</p>	Koszt społeczny (opracowanie instrukcji wprowadzania na stronę informacji; wyznaczenie osoby do sporządzania dokumentów dla klientów urzędu lub umieszczania aktualnych wiadomości

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>informatyka. Dobrą praktyką jest wprowadzenie do ankiety samooceny kontroli zarządczej pytania o bieżącą aktualizację strony internetowej przez pracownika. Zaleca się również umieszczenie w ankiecie satysfakcji klienta pytania, czy wiadomości na stronie internetowej urzędu są aktualne i na bieżącą weryfikowane. Rekomenduje się przeprowadzenie warsztatów z zakresu przygotowania informacji dla mediów oraz opracowania dokumentów dla klientów urzędu zgodnie z zasadami prostego języka.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. budowanie pozytywnego wizerunku urzędu za pomocą strony internetowej traktowanej przez klientów jako główny kanał komunikacji z urzędem.</p>			<p>Starzenie się obecnie używanych systemów informatycznych.</p> <p>Brak środków finansowych na zatrudnienie informatyka w urzędzie.</p>	<p>dotyczących sytuacji w województwie).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zatrudnienie informatyka; wymiana sprzętu informatycznego).</p>
48.	<p><b>Wniosek: Organizacja regularnych szkoleń dla pracowników urzędu z zakresu kontroli zarządczej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy urzędników na temat rozwiązań KZ – choć co do zasady założenia kontroli zarządczej były wdrożone we wszystkich urzędach, w części instytucji zidentyfikowano niski poziom świadomości na temat przyjętych rozwiązań wśród pracowników. Założenia KZ muszą być realizowane w praktyce, a nie tylko w formie zatwierdzonej dokumentacji. Kierownictwa urzędów muszą zwrócić uwagę na praktyczne wdrożenie kontroli zarządczej oraz zachęcić pracowników do aktywnego zaangażowania w realizację i doskonalenie założeń. Rekomenduje się organizowanie raz na dwa lata szkolenia z kontroli zarządczej dla wszystkich pracowników. W zależności od potrzeb kierowników komórek organizacyjnych zaleca się przeprowadzenie szkoleń kaskadowych w zakresie kontroli zarządczej.</p>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników do przeprowadzenia szkoleń.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na przeprowadzenie szkoleń.</p>	<p>Koszty społeczne (zaplanowanie szkoleń z kontroli zarządczej; wprowadzenie nowego podejścia w urzędzie w zakresie wykorzystania kontroli zarządczej do usprawnienia zarządzania urzędem).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zarezerwowanie środków finansowych na realizację szkoleń).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
<b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie wiedzy pracowników o wykorzystaniu narzędzia, jakim jest kontrola zarządcza do wprowadzenia zmian w urzędzie;</li> <li>zwiększenie świadomości urzędników o korzyściach związanych ze stosowaniem kontroli zarządczej w urzędzie.</li> </ol>					
 <b>Rekomendacje do ZPC</b>					
1.	<p><b>Wniosek: Utrwalenie i okresowe aktualizowanie misji i wizji urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wprowadzenie misji i wizji urzędu opracowanej w trakcie działań doradczych w projekcie SSN. Zaleca się dostosowanie misji i wizji urzędu do planu działalności urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zdefiniowanie i usystematyzowanie kierunku działalności urzędu, co pozwala na lepszą alokację zasobów;</li> <li>ukierunkowanie akumulacji informacji dotyczących realizacji celów urzędu i ich wykorzystanie w procesie zarządzania organizacją;</li> <li>analiza głównych wyzwań stojących przed urzędem i analiza możliwych działań na podstawie misji i wizji urzędu;</li> <li>rozwój systemu monitorowania realizacji wizji i misji w urzędzie;</li> <li>jasne określenie celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Przygotowanie wytycznych w urzędzie w jaki sposób komórki organizacyjne mają realizować misję i wizję urzędu.</p> <p>Korzyści odczuwalne w dłuższym okresie.</p> <p>Długo okres do uzyskania rezultatów.</p>	Koszty społeczne (opracowanie misji i wizji urzędu; wprowadzenie misji i wizji do dokumentów wewnętrznych w urzędzie; uspołnienie aktów wewnętrznych z misją i wizją; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie komunikacji z mediami odpowiadającym przyjętej misji i wizji).



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
6.	ustalenie efektywnego zarządzania ryzykiem opartego na misji i wizji urzędu.			Negatywny wizerunek urzędu.	
2.	<p><b>Wniosek: Regularny przegląd systemu ZPC uwzględniający opracowane cele strategiczne i operacyjne urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wprowadzenie w urzędach mapy celów oraz opracowanie do niej określonej procedury przeglądu w formie ewaluacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu oraz ich zgodności z dokumentami wewnętrznymi.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zdefiniowanie i usystematyzowanie celów organizacji, w formie mapy celów pozwalającej na lepszą alokację zasobów i efektywniejsze zarządzanie;</li> <li>dostosowanie celów urzędu do praktyki działania urzędu;</li> <li>wskazanie kierunków działalności urzędu;</li> <li>zwiększenie jakości informacji dotyczących stopnia realizacji celów urzędu i ich wykorzystanie w procesie zarządczym organizacji.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Zależność od czynników zewnętrznych (priorytety w działalności urzędów nadzorujących)</p> <p>Zmiana osób na kierowniczych stanowiskach w urzędzie.</p> <p>Zmiana oczekiwań interesariuszy.</p>	Koszty społeczne (opracowanie mapy celów; wdrożenie systemu ZPC w zakresie procesów w zarządzaniu zasobami ludzkimi; przygotowanie ZPC do wprowadzenia do regulaminu kontroli zarządczej; uspołnienie aktów wewnętrznych z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie weryfikacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu).
3.	<p><b>Wniosek: Ujednolicenie dokumentów i zarządzeń ze względu na cele strategiczne i operacyjne urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> powołanie zespołu ds. ujednolicania dokumentów ze względu na cele strategiczne i operacyjne urzędu. Przygotowanie wykazu dokumentów i zarządzeń do weryfikacji. Kryterium do wyboru dokumentów i zarządzeń jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych działań.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p>	Koszty społeczne (analiza dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnymi; wdrożenia nowych dokumentów i zarządzeń z ujednoliconymi celami strategicznymi i operacyjnymi; uspołnienie aktów wewnętrznych z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; przygotowanie nowych

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wprowadzenie do dokumentów strategicznych celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</p> <p>2. zdefiniowanie i usystematyzowanie celów w dokumentach urzędu pozwala na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych;</p> <p>3. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspoijniania dokumentów wewnętrznych i zarządczych ze względu na cele urzędu;</p> <p>4. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzeniach pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</p> <p>5. większa przejrzystość w zakresie stosowania dokumentów wewnętrznych.</p>			<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	wytucznych dla pracowników w zakresie weryfikacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu).
4.	<p><b>Wniosek: Wdrażanie zmian organizacyjnych zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> należy zweryfikować strukturę organizacyjną urzędu ze względu na możliwość realizacji opracowanych celów strategicznych i operacyjnych urzędu. Oznacza to dostosowanie struktury organizacyjnej do osiągnięcia założonych celów. Rekomenduje się spojrzeć na strukturę organizacyjną (zespoły, działy, biura) jak na zbiór zasobów, które powinny wspomagać, a nie utrudniać realizację celów. Zaleca się analizę regulaminu organizacyjnego oraz weryfikację celów (zespołów, działów, biur) pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez wprowadzone zmiany organizacyjne zgodne z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu;</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych działań.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	<p>Koszty społeczne (analiza regulaminu organizacyjnego, dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnymi; wdrożenia nowych zmian organizacyjnych będących drugim etapem procesu ujednoczenia celów strategicznych i operacyjnych następującym po ujednoczeniu dokumentów i zarządzeń).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana regulaminu organizacyjnego oraz opracowanie stosowanych zarządzeń; przygotowanie</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
2.	stworzenie struktury organizacyjnej umożliwiającej szybsze i efektywniejsze osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych;			Niewystarczające środki finansowe na wprowadzenie zmian.	nowych wytycznych dla pracowników w zakresie zmian organizacyjnych dostosowanych do celów strategicznych i operacyjnych urzędu).
3.	lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych poprzez wyznaczenie zmian organizacyjnych na podstawie opracowanych celów strategicznych i operacyjnych urzędu;				
4.	zarządzanie informacjami pod kątem wprowadzania zmian organizacyjnych w urzędzie;				
5.	wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu;				
6.	większa przejrzystość w strukturze organizacji urzędu odzwierciedlająca cele strategiczne i operacyjne do realizacji których dąży urząd;				
7.	uelastycznienie struktury organizacyjnej urzędu.				
5.	<p><b>Wniosek: Ujednolicenie procedur postępowania w urzędzie ze względu na cele strategiczne i operacyjne.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> należy zweryfikować procedury postępowania urzędu ze względu na możliwość realizacji opracowanych celów strategicznych i operacyjnych urzędu. Oznacza to dostosowanie procedur postępowania do struktury organizacyjnej. Rekomenduje się spojrzenie na procedury postępowania przez pryzmat procesów w strukturze organizacyjnej (zespołów, działów, biur) jak na zbiór zasobów, które powinny wspomagać, a nie utrudniać realizację celów. Zaleca się analizę zarządzeń wprowadzających procedury postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. ograniczenie kosztów funkcjonowania urzędu;</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych działań.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p>	<p>Koszty społeczne (analiza procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych, dokumentów i zarządzeń ze względu na spójność z celami strategicznymi i operacyjnymi; wdrożenia procedur postępowania będących trzecim etapem procesu ujednolicenia celów strategicznych i operacyjnych następującym po ujednoliceniu struktury organizacyjnej oraz dokumentów i zarządzeń).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
2.	optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;			Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.	Koszty legislacyjne (zmiana zarządzeń lub opracowanie nowych aktów wewnętrznych wprowadzających procedury postępowania zgodne z celami strategicznymi; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie procedur postępowania dostosowanych do celów strategicznych i operacyjnych urzędu).
3.	zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;				
4.	prowadzenie modernizacji procedur postępowania pod kątem kierunków wyznaczonych w celach strategicznych i operacyjnych;			Niewystarczające środki finansowe na wprowadzenie zmian.	
5.	efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez wprowadzone zmiany w procedurach postępowania zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu;				
6.	stworzenie procedur postępowania umożliwiających szybsze i efektywniejsze osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych;				
7.	wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach dotyczących procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu;				
8.	przeprowadzenie aktualizacji i weryfikacji procedur postępowania w urzędzie.				
6.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie dokumentów i schematów w celu utrwalenia opracowanych prac w ramach ZPC.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się w pierwszej kolejności uspojnienie dokumentów wewnętrznych, zarządzeń; wprowadzenie zmian organizacyjnych struktury organizacyjnej oraz dostosowanie procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych w urzędzie. W celu utrwalenia opracowanych prac należy podjąć pracę systematyzującą i upowszechniającą opracowanie dokumentów i schematów.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</p>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych działań.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak wprowadzenia opracowanych dokumentów.</p>	

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>2. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;</p> <p>3. opracowanie dokumentów i schematów pod kątem przygotowania zarządzania wiedzą w urzędzie;</p> <p>4. szybsza reorganizacja urzędów z powodu udokumentowanych usprawnień w ramach ZPC; stworzenie dokumentów i schematów ułatwiających ewaluację celów strategicznych i operacyjnych w urzędzie;</p> <p>5. opracowanie metodyki postępowania w dokumentach i schematach pod kątem ZPC;</p> <p>6. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach dotyczących procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</p>			<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>wprowadzających dokumenty i schematy ZPC; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników zgodnych z wypracowanymi rozwiązaniami w ramach ZPC).</p>
7.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie procedur na wypadek sytuacji kryzysowej zgodnych z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> należy zweryfikować procedury postępowania urzędu na wypadek sytuacji kryzysowej ze względu na możliwość realizacji opracowanych celów strategicznych i operacyjnych urzędu. Oznacza to dostosowanie procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej do struktury organizacyjnej. Rekomenduje się spojrzenie na procedury postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej przez pryzmat procesów w strukturze organizacyjnej (zespoły, działy, biura) jak na zbiór zasobów, które powinny wspomagać, a nie utrudniać realizację celów. Zaleca się analizę zarządzeń wprowadzających procedury postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</p>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Brak poparcia kierownictwa urzędu do wprowadzenia zmian.</p> <p>Korzyści i rezultaty widoczne w dłuższej perspektywie czasowej.</p>	<p>Koszty społeczne (analiza procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej pod kątem celów strategicznych i operacyjnych, dokumentów i zarządzeń ze względu na spójność z celami strategicznymi i operacyjnymi; wdrożenia procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana zarządzeń lub opracowanie nowych aktów wewnętrznych wprowadzających procedury postępowania na wypadek</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ograniczenie kosztów funkcjonowania urzędu;</li> <li>optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań w sytuacji kryzysowej zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu;</li> <li>prowadzenie modernizacji procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej pod kątem kierunków wyznaczonych w celach strategicznych i operacyjnych;</li> <li>efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez wprowadzone zmiany w procedurach postępowania zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu;</li> <li>stworzenie procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej umożliwiających szybsze i efektywniejsze osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzeniach dotyczących procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</li> <li>przeprowadzenie aktualizacji i weryfikacji procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej w urzędzie.</li> </ol>			<p>Niechęć pracowników do korzystania z nowych procedur.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>sytuacji kryzysowej zgodnie z celami strategicznymi; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej dostosowanych do celów strategicznych i operacyjnych urzędu).</p>
8.	<p><b>Wniosek: Weryfikacja zakresu zadań komórek organizacyjnych na podstawie celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> należy zweryfikować zakres zadań komórek organizacyjnych ze względu na możliwość realizacji opracowanych celów strategicznych i operacyjnych urzędu. Oznacza to dostosowanie zakresu zadań w regulaminie organizacyjnym do rzeczywistych obowiązków. Rekomenduje się spojrzeć na zadania komórek organizacyjnych z perspektywy</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p>	<p>Koszty społeczne (analiza zadań komórek organizacyjnych zawartych w regulaminie organizacyjnym, dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnymi; wprowadzenie nowego</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>celów strategicznych i operacyjnych opracowanych w urzędzie oraz ocenić, które z nich w największym stopniu umożliwiają ich osiągnięcie. Następnie należy sprawdzić, czy komórki organizacyjne oraz osoby wykonujące te zadania mają wystarczające zasoby do ich poprawnej realizacji. Zaleca się, aby w pierwszej kolejności wprowadzać usprawnienia w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu. Należy pamiętać, że zadania komórek organizacyjnych w ZPC traktuje się jako narzędzia do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez dostosowanie zadań komórek organizacyjnych do celów strategicznych i operacyjnych urzędu;</li> <li>2. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych poprzez wskazanie zadań komórek organizacyjnych realizujących cele strategiczne i operacyjne urzędu;</li> <li>3. usprawnienie pracy komórek organizacyjnych ze względu na orientację na realizacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</li> </ol>			<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Korzyści i rezultaty odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>podejścia u pracowników opartego na realizacji celu).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana regulaminu organizacyjnego oraz opracowanie stosowanych zarządzeń; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych urzędu).</p>
9.	<p><b>Wniosek: Aktualizacja i upowszechnienie systemu kontroli zarządczej ze względu na cele strategiczne i operacyjne urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> funkcjonowanie zgodnie z wymogami kontroli zarządczej to ustawowy obowiązek wszystkich urzędów. Przyjęte rozwiązania w tym zakresie mogą także stanowić ważny element systemu zarządzania w urzędzie, przekładając się na jego wyższą jakość. Urzędy powinny regularnie aktualizować rozwiązania kontroli zarządczej pod</p>	Kierownik projektu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (aktualizacja systemu kontroli zarządczej; upowszechnienie systemu kontroli zarządczej w urzędzie, uspołnienie dokumentów i zarządzeń dotyczących kontroli zarządczej pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędów;</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>kątem aktualności oraz celów strategicznych i operacyjnych funkcjonujących w urzędzie. Rekomenduje się wprowadzenie do regulaminu kontroli zarządczej metodyki opracowania celów strategicznych urzędu oraz komórek organizacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane rezultaty:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. system kontroli zarządczej jest głównym narzędziem do pozyskiwania i zarządzania informacjami pod kątem wprowadzania usprawnień w urzędzie;</li> <li>2. system kontroli zarządczej umożliwi zarządzanie informacjami pod kątem ewaluacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu.</li> </ol>				<p>wprowadzenie nowego systemu aktualizacji kontroli zarządczej zorientowanego na cele urzędu).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana regulaminu kontroli zarządczej oraz opracowanie stosowanych zarządzeń; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie kontroli zarządczej dostosowanych do celów strategicznych i operacyjnych urzędu).</p>
10.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie mierników do kontroli zarządczej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu przeprowadzenia rzetelnej analizy danych zebranych w ankietach samooceny kontroli zarządczej potrzebny jest zbiór właściwych mierników, które pozwolą ocenić obszary kontroli zarządczej pod względem oszczędności, skuteczności i efektywności.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. monitorowanie systemu kontroli zarządczej w urzędzie;</li> <li>2. efektywne zarządzanie informacjami zebranymi w wyniku ankiet samooceny kontroli zarządczej;</li> <li>3. skuteczne przygotowanie rekomendacji do wprowadzenia w urzędzie na podstawie mierników kontroli zarządczej umożliwiających strategiczną analizę zebranych informacji.</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie i upowszechnienie mierników systemu kontroli zarządczej, dostosowanie mierników kontroli zarządczej pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędów; wprowadzenie nowego systemu ewaluacji mierników kontroli zarządczej zorientowanego na cele urzędu).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana regulaminu kontroli zarządczej)</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
11.	<p><b>Wniosek: Kaskadowanie celów strategicznych głównych inspektoratów do wojewódzkich inspektoratów oraz ustalenie okresu ich aktualizacji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się rozwinięcie celów strategicznych i operacyjnych głównych inspektoratów przez cele wojewódzkich inspektoratów. Zaleca się spojrzenie na zadania wojewódzkich inspektoratów z perspektywy celów strategicznych i operacyjnych opracowanych w głównych inspektoratach oraz ocenienie, które z realizowanych zadań przez wojewódzkie inspektoraty w największym stopniu umożliwiają ich osiągnięcie. Następnie należy sprawdzić, czy komórki organizacyjne oraz osoby wykonujące te zadania mają wystarczające zasoby do ich poprawnej realizacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędów na szczeblu wojewódzkim poprzez wyznaczenie misji, wizji inspekcji, które ukierunkują działania wojewódzkich inspektoratów;</li> <li>wprowadzenie usprawnień w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu. Należy pamiętać, że zadania komórek organizacyjnych w ZPC traktuje się jako narzędzia do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez dostosowanie do celów strategicznych i operacyjnych wyznaczonych przez główne inspektoraty;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Opracowanie wytycznych dla wojewódzkich urzędów.</p>	<p>oraz opracowanie stosowanych zarządzeń).</p> <p>Koszty społeczne (opracowanie przez GIORiN/GIW celów strategicznych dla całej inspekcji PIORiN/IW; opracowanie przez kierowników WIORiN/WIW dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnym PIORiN/IW; wprowadzenie nowego podejścia u pracowników opartego na realizacji celów strategicznych inspekcji za pośrednictwem celów i zadań wojewódzkich inspektoratów).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie stosownych zarządzeń dotyczących kaskadowania celów; przygotowanie wytycznych dla wojewódzkich inspektoratów; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>4. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych poprzez wskazanie zadań realizujących cele strategiczne i operacyjne głównych inspektoratów;</p> <p>5. dostosowanie zarządzania wojewódzkimi inspektoratami do kierunku wyznaczonego przez cele strategiczne i operacyjne głównych inspektoratów.</p>				strategicznych i operacyjnych inspekcji).
12.	<p><b>Wniosek: Kaskadowanie celów strategicznych Wojewódzkich Inspektoratów Weterynarii do Powiatowych Inspektoratów Weterynarii oraz ustalenie okresu ich aktualizacji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się rozwinięcie celów strategicznych i operacyjnych WIW przez cele PIW. Zaleca się spojrzenie na zadania PIW z perspektywy celów strategicznych i operacyjnych WIW oraz ocenić, które z realizowanych zadań PIW w największym stopniu umożliwiają osiągnięcie celów WIW. Następnie należy sprawdzić, czy komórki organizacyjne oraz osoby w PIW wykonujące te zadania mają wystarczające zasoby do ich poprawnej realizacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędów na szczeblu powiatowym poprzez ukierunkowanie działań PIW;</li> <li>wprowadzenie usprawnień w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu. Należy pamiętać, że zadania komórek organizacyjnych w ZPC traktuje się jako narzędzia do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIW/PIW GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie przez WIW celów strategicznych i operacyjnych oraz na tej podstawie przygotowanie przez PIW celów odpowiadających celom WIW; opracowanie przez kierowników PIW dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnym WIW; wprowadzenie nowego podejścia u pracowników PIW opartego na realizacji celów strategicznych).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie stosownych zarządzeń dotyczących kaskadowania celów; przygotowanie wytycznych dla PIW; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>3. efektywne realizowanie zadań przez PIW poprzez dostosowanie do celów strategicznych i operacyjnych kaskadowanych z WIW;</p> <p>4. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych poprzez wskazanie zadań realizujących cele strategiczne i operacyjne WIW;</p> <p>5. dostosowanie zarządzania PIW do kierunku wyznaczone przez cele strategiczne i operacyjne IW kaskadowane do poziomu WIW;</p> <p>6. zmniejszenie rozbieżności w celach PIW dzięki wspólnemu ustaleniu celów z WIW oraz osiągnięcie pewności, że wyznaczone cele będą służyć realizacji celów IW;</p> <p>7. opracowanie spójnego katalogu celów PIW powinno przyczynić się do możliwości skutecznego monitorowania realizacji zadań.</p>				dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych).
13.	<p><b>Wniosek: Kaskadowanie celów strategicznych Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Roślin i Nasiennictwa do Oddziałów Terenowych oraz wskazanie czasu ich aktualizacji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się rozwinięcie celów strategicznych i operacyjnych WIORiN przez cele Oddziałów Terenowych (OT). Zaleca się spojrzeć na zadania OT z perspektywy celów strategicznych i operacyjnych WIORiN oraz ocenić, które z realizowanych zadań OT w największym stopniu umożliwiają osiągnięcie celów WIORiN. Następnie należy sprawdzić, czy komórki organizacyjne oraz osoby w OT wykonujące te zadania mają wystarczające zasoby do ich poprawnej realizacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	Kierownik urzędu WIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie przez WIORiN celów strategicznych i operacyjnych oraz na tej podstawie przygotowanie przez oddziały terenowe celów odpowiadających celom WIORiN; opracowanie przez kierowników oddziałów terenowych dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnym WIORiN; wprowadzenie nowego podejścia u pracowników oddziałów</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie sprawnego funkcjonowania jednostek organizacyjnych na szczeblu powiatowym poprzez wyznaczenie i ukierunkowanie działań;</li> <li>2. wprowadzenie usprawnień w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu. Należy pamiętać, że zadania komórek organizacyjnych w ZPC traktuje się jako narzędzia do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>3. efektywne realizowanie zadań urzędu poprzez dostosowanie do celów strategicznych i operacyjnych wyznaczonych przez WIORiN;</li> <li>4. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych;</li> <li>5. dostosowanie zarządzania OT do kierunku wyznaczonego przez cele strategiczne i operacyjne PIORiN kaskadowane do poziomu WIORiN;</li> <li>6. zmniejszenie rozbieżności w celach jednostek organizacyjnych dzięki wspólnemu ustaleniu celów oraz osiągnięcie pewności, że wyznaczone cele będą służyć realizacji celów urzędu;</li> <li>7. opracowanie spójnego katalogu celów jednostek organizacyjnych powinno przyczynić się do skutecznej możliwości monitorowania realizacji zadań.</li> </ol>				<p>terenowych opartego na realizacji celów strategicznych).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie stosownych zarządzeń dotyczących kaskadowania celów; przygotowanie wytycznych dla pracowników oddziałów terenowych; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych).</p>
14.	<p><b>Wniosek: Kaskadowanie celów strategicznych urzędu pionowo do komórek organizacyjnych oraz poziomo do pracowników w komórkach organizacyjnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się rozwinięcie celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW do komórek organizacyjnych oraz poziomo do pracowników w komórkach</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie przez WIORiN/WIW celów strategicznych i operacyjnych oraz na tej podstawie przygotowanie w komórkach</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>organizacyjnych. Zaleca się spojrzeć na strukturę organizacyjną urzędu z perspektywy celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW oraz ocenić, które z realizowanych zadań przez komórki organizacyjne w największym stopniu umożliwiają osiągnięcie celów WIORiN/WIW. Następnie należy zoptymalizować zarządzanie pracownikami w komórkach organizacyjnych, wyznaczając im cele dostosowane do skaskadowanych celów WIORiN/WIW do komórek organizacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie efektywności zarządzania pracownikami w komórkach organizacyjnych przez zorientowanie ich pracy na kaskadowane cele strategiczne i operacyjne WIORiN/WIW;</li> <li>2. zapewnienie sprawnego funkcjonowania komórek organizacyjnych poprzez wyznaczenie i ukierunkowanie działań na cele WIORiN/WIW;</li> <li>3. wprowadzenie uprawnień w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu;</li> <li>4. efektywne realizowanie zadań przez pracowników komórek organizacyjnych poprzez wyznaczenie przez kierowników komórek organizacyjnych celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>5. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych;</li> <li>6. dostosowanie zarządzania komórkami organizacyjnymi i pracownikami do kierunku wyznaczonego przez cele strategiczne i operacyjne WIORiN/WIW kaskadowane do poziomu WIORiN/WIW.</li> </ol>			<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>organizacyjnych WIORiN/WIW celów odpowiadających celom WIORiN/WIW; opracowanie przez kierowników WIORiN/WIW dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnym WIORiN/WIW oraz odpowiadającym im celom komórek organizacyjnych; wprowadzenie nowego podejścia pracowników opartego na realizacji kaskadowanych celów strategicznych komórek organizacyjnych).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie stosownych zarządzeń dotyczących kaskadowania celów do komórek organizacyjnych; przygotowanie wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
15.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie i upowszechnienie celów strategicznych urzędu w następujących dokumentach: strategii komunikacyjnej i promocyjnej urzędu, regulaminie organizacyjnym, regulaminie kontroli zarządczej, statucie, strategii zarządzania zasobami ludzki, programie motywowania pracowników inspekcji, programie szkoleń.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się w pierwszej kolejności uspołnienie dokumentów wewnętrznych, zarządzeń; wprowadzenie zmian organizacyjnych struktury organizacyjnej oraz dostosowanych procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych w urzędzie. W celu utrwalenia opracowanych prac należy podjąć pracę systematyzującą i upowszechniającą opracowanie dokumentów i schematów w następujących dokumentach: strategii komunikacyjnej i promocyjnej urzędu, regulaminie organizacyjnym, regulaminie kontroli zarządczej, statucie, strategii zarządzania zasobami ludzki, programie motywowania pracowników inspekcji, programie szkoleń.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. uspołnienie najważniejszych dokumentów z systemem ZPC;</li> <li>2. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;</li> <li>3. wprowadzenie opracowanych dokumentów i schematów ZPC do aktów wewnętrznych urzędu;</li> <li>4. szybsze reorganizacja urzędów z powodu udokumentowanych usprawnień w ramach ZPC;</li> <li>5. stworzenie dokumentów i schematów ułatwiających ewaluację celów strategicznych i operacyjnych w urzędzie;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak czasu pracowników na wykonanie zadań.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (aktualizacja kluczowych dokumentów wewnętrznych w urzędach; upowszechnienie i usystematyzowanie kluczowych rozwiązań z zakresu ZPC w urzędzie; wprowadzenie nowego systemu aktualizacji dokumentów wewnętrznych urzędu zorientowanego na cele urzędu).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana aktów wewnętrznych w urzędzie opracowanie zarządzeń).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	6. opracowanie metodyki postępowania w dokumentach i schematach pod kątem ZPC; 7. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach dotyczących procedur postępowania pod kątem celów strategicznych i operacyjnych urzędu.				
16.	<p><b>Wniosek: Uwzględnienie celów strategicznych urzędu w formularzach do planów działalności wojewódzkich inspektoratów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się połączenie celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW w rocznym planie działalności. Opracowane cele powinny być kierunkami działalności urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie metodologii ZPC do planu działalności urzędu;</li> <li>zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;</li> <li>wprowadzenie zarządzania pracą urzędu zorientowanego na cele;</li> <li>wprowadzenie metodyki wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych oraz ich ewaluacji do procesu planowania wykonywania zadań przez urząd;</li> <li>integracja systemu ZPC z dokumentami wewnętrznymi.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania wiedzą.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego szablonu planu działalności urzędu odpowiadającego metodologii ZPC; usystematyzowanie i upowszechnienie metodyki i metodologii opracowania celów strategicznych i operacyjnych).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana szablonu planu działalności urzędu oraz opracowanie instrukcji jego wypełniania zgodnie z metodologią i metodyką ZPC).</p>
17.	<p><b>Wniosek: Wykorzystywanie metodyki wyznaczania celów urzędu do tworzenia rocznych priorytetów działalności komórek organizacyjnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się kaskadowanie celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW do celów komórek organizacyjnych według przyjętej metodologii</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego szablonu planu działalności urzędu odpowiadającego metodologii ZPC uwzględniającego cele komórek</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>i metodyki w urzędzie oraz ich wprowadzenie do rocznego planu działalności urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie metodologii ZPC do planu działalności urzędu;</li> <li>2. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań przez komórki organizacyjne zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;</li> <li>3. wprowadzenie zarządzania pracą komórek organizacyjnych zorientowanego na kaskadowane cele WIORiN/WIW;</li> <li>4. wprowadzenie metodyki wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych oraz ich ewaluacji do procesu planowania wykonywania zadań przez komórki organizacyjne;</li> <li>5. integracja systemu ZPC z dokumentami wewnętrznymi.</li> </ol>				<p>organizacyjnych; usystematyzowanie i upowszechnienie metodyki i metodologii opracowania celów strategicznych i operacyjnych w komórkach organizacyjnych).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana szablonu planu działalności urzędu oraz opracowanie instrukcji jego wypełniania zgodnie z metodologią i metodyką ZPC).</p>
18.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie i monitorowanie mierników weryfikujących cele strategiczne komórek organizacyjnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się, aby w ramach kaskadowania celów WIORiN/WIW do komórek organizacyjnych opracować mierniki weryfikujące cele strategiczne i operacyjne komórek organizacyjnych oraz przygotować procedurę ich aktualizacji. Zaleca się weryfikowanie mierników co rok, dostosowując je do planu działalności urzędu oraz do mierników budżetu zadaniowego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne monitorowanie realizowania celów komórek organizacyjnych za pomocą mierników;</li> <li>2. zwiększenie skuteczności kontroli wewnętrznej zadań realizowanych przez komórki organizacyjne poprzez ustalenie odpowiednich mierników;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.  Brak systematyki działania.	<p>Koszty społeczne (wdrożenie mierników celów strategicznych komórek organizacyjnych; wprowadzenie nowego podejścia w komórce organizacyjnej).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana szablonu planu działalności w uwzględniająca cele i mierniki komórek organizacyjnych; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w komórkach organizacyjnych)</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	3. usprawnienie pracy komórek organizacyjnych ze względu na orientację na realizację celów strategicznych i operacyjnych.				w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów i ich mierników).
19.	<p><b>Wniosek: Opracowanie i upowszechnienie regulaminu kontroli wewnętrznej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu odróżnienia kontroli zarządczej od kontroli wewnętrznej rekomenduje się opracowanie regulaminu kontroli wewnętrznej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. upowszechnienie i utrwalenie funkcji kontroli wewnętrznej do wspierania zarządzania jednostką;</li> <li>2. zastosowanie kontroli wewnętrznej do systematycznej oceny systemu kontroli zarządczej oraz monitorowania jego słabości;</li> <li>3. stworzenie pomocy w identyfikowaniu i ocenie zagrożenia działalności urzędu.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania wiedzą.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie regulaminu kontroli wewnętrznej; wprowadzenie stanowiska pracy w urzędzie od kontroli wewnętrznej).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie regulaminu kontroli wewnętrznej; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie wprowadzenia systemu kontroli wewnętrznej).</p>
20.	<p><b>Wniosek: zastosowanie systemu kontroli zarządczej do systemu monitorowania i oceny realizacji celów strategicznych i operacyjnych urzędu umożliwi doskonalenie jego funkcjonowania.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu zapewnienia systemu monitorowania i oceny realizacji celów strategicznych i operacyjnych rekomenduje się integrację wdrożonych rozwiązań (w zakresie ZPC, ZPK, ZPP) z kontrolą zarządczą. Monitorowanie celów powinno znaleźć wyraz w pytaniach przygotowanych w ankiecie samooceny kontroli zarządczej sporządzonej zarówno dla osób na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych.</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowych ankiet samooceny kontroli zarządczej; wprowadzenie nowego podejścia w urzędzie w zakresie wykorzystania kontroli zarządczej do usprawnienia zarządzania urzędem).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie ankiet samooceny kontroli zarządczej; opracowanie nowych</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja systemów zarządzania w urzędzie;</li> <li>2. integracja kontroli zarządczej do monitorowania celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>3. rozszerzenie stosowania kontroli zarządczej pod kątem wdrażania i monitorowania nowych systemów zarządzania.</li> </ol>				mierników kontroli zarządczej; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w komórkach organizacyjnych w zakresie kontroli zarządczej).
22.	<p><b>Wniosek: Powiązanie celów urzędu z budżetem zadaniowym w możliwym do wykonania zakresie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się połączenie celów strategicznych i operacyjnych WIORiN/WIW z budżetem zadaniowym. Zaleca się, aby te same cele strategiczne oraz mierniki realizowane przez komórki organizacyjne były składane do Urzędu Wojewódzkiego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja celów strategicznych urzędu z budżetem zadaniowym zgodnie z metodologią ZPC;</li> <li>2. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi;</li> <li>3. wprowadzenie zarządzania pracą urzędu zorientowanego na cele;</li> <li>4. wprowadzenie metodyki wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych oraz ich ewaluacji do procesu planowania wykonywania zadań przez urząd w układzie budżetu zadaniowego.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagania integracyjne z systemami zarządzania.	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego podejścia do działalności urzędu opartego na integracji celów strategicznych urzędu z budżetem zadaniowym zgodnie z metodologią ZPC; usystematyzowanie i upowszechnienie metodyki i metodologii opracowania celów strategicznych i operacyjnych urzędu w budżecie zadaniowym).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowych kart miernika do budżetu zadaniowego oraz opracowanie instrukcji jego wypełniania zgodnie z metodologią i metodyką ZPC).</p>
23.	<p><b>Wniosek: Zastosowanie kart celów przez komórki organizacyjne urzędu do wprowadzania celów do planu działalności urzędu.</b></p>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Niski priorytet (nie wymaga)	Brak systematyki działania.	Koszty społeczne (wprowadzenie nowego podejścia do procesu)

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zastosowanie karty celu wprowadzonej w projekcie SSN dla usprawnienia przygotowania celów strategicznych komórek organizacyjnych do planu działalności. Karta celu składa się z opisu celu, jego efektów, wdrożenia, mierników oraz potencjalnych ryzyk. Dzięki jej zastosowaniu w sposób kompleksowy można przedstawić stan docelowy do osiągnięcia przez urząd w rocznym planie działalności.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie karty celu do zarządzania urzędem;</li> <li>2. zapewnienie przygotowania celów do planu działalności jednostki zgodnie metodologią ZPC;</li> <li>3. wprowadzenie metodyki wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych oraz ich ewaluacji do procesu rocznego planowania zadań urzędu;</li> <li>4. integracja systemu ZPC z dokumentami wewnętrznymi.</li> </ol>		wprowadzenia dużych zmian)	Niechęć pracowników do wprowadzania zmian.	<p>planowania działalności urzędu opartego na karcie celu; upowszechnienie pośród pracowników podejścia opartego na integracji celów strategicznych urzędu z planem działalności urzędu zgodnie z metodologią ZPC; usystematyzowanie i upowszechnienie metodyki i metodologii opracowania celów strategicznych i operacyjnych urzędu w formie karty celu).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie karty celu przed sporządzeniem planu działalności urzędu oraz opracowanie instrukcji jego wypełniania zgodnie z metodologią i metodyką ZPC).</p>
24.	<p><b>Wniosek: Utrwalenie i upowszechnienie kart projektu jako narzędzia do wprowadzania zmiany organizacji pracy w związku z nowymi zleconymi zadaniami.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zastosowanie karty projektu wprowadzonej w projekcie SSN dla usprawnienia procesu inwestycyjnego odpowiadającego celom strategicznym i operacyjnym urzędu. Karta projektu obejmuje: wskazanie celu strategicznego, efektów projektów, wdrożenie, mierniki</p>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Niski priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niechęć pracowników do wprowadzania zmian.</p>	Koszty społeczne (wprowadzenie nowego podejścia do procesu planowania inwestycyjnego opartego na karcie projektu; upowszechnienie pośród pracowników podejścia opartego na integracji celów

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>powodzenia projektu oraz zbior potencjalnych ryzyk. Dzięki jej zastosowaniu w sposób kompleksowy można przedstawić zasadność inwestycji Wojewodzie. Zaleca się wykorzystywać schematu karty projektu do proponowania inwestycji w urzędzie pod kątem osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie karty projektu do zarządzania urzędem;</li> <li>2. zapewnienie przygotowania inwestycji urzędu zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu;</li> <li>3. wprowadzenie metodyki wyznaczania celów strategicznych i operacyjnych do procesu inwestycyjnego oraz planowania finansowego;</li> <li>4. integracja systemu ZPC z dokumentami wewnętrznymi.</li> </ol>				<p>strategicznych urzędu z kartą projektu zgodnie z metodologią ZPC; usystematyzowanie i upowszechnienie metodyki i metodologii opracowania celów strategicznych i operacyjnych urzędu w formie karty projektu).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie karty projektu w celu wykorzystania środków finansowych z budżetu województwa na inwestycje).</p>
25.	<p><b>Wniosek: opracowanie informatora urzędu dla obywateli zgodnego z celami strategicznymi urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się przygotowanie informatora urzędu zgodnego z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu odpowiadającego celom całej inspekcji PIORiN/IW kaskadowanymi do WIORiN/WIW. Informator usystematyzuje i upowszechni wiedzę w społeczeństwie o ważnej roli, jaką odgrywają urzędy w zapewnieniu bezpieczeństwa żywności. Zaleca się wydanie informatora w wersji elektronicznej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie wiedzy społeczeństwa o zadaniach realizowanych przez urzędy PIORIN/IW;</li> <li>2. uświadomienie obywatelom roli, jaką odgrywają urzędy w kontroli produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego;</li> </ol>	Kierownik projektu w WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające zasoby ludzkie.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na opracowanie informatora.</p>	<p>Koszty społeczne (powołanie zespołu do opracowania treści informatora; uspołnienie treści informatora ze strategią komunikacyjną inspekcji; opracowanie systemu aktualizacji informatora zorientowanego na cele urzędu).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; opracowanie i wydanie informatora).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>3. przystępne zaprezentowanie celów strategicznych urzędu oraz odpowiadających im zadaniom;</p> <p>4. odbudowania prestiżu inspekcji oraz inspektorów; zbudowanie pozytywnego wizerunku PIORiN/IW.</p>				
26.	<p><b>Wniosek: weryfikacja sprawozdań rocznych urzędu pod kątem celów strategicznych i operacyjnych Inspekcji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się, aby w ramach kaskadowania celów WIORiN/WIW do komórek organizacyjnych opracować mierniki weryfikujące cele strategiczne i operacyjne komórek organizacyjnych oraz przygotować procedurę ich aktualizacji. Zaleca się weryfikowanie mierników co rok, dostosowując je do planu działalności urzędu oraz do mierników budżetu zadaniowego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne monitorowanie realizowania celów komórek organizacyjnych za pomocą mierników;</li> <li>2. zwiększenie skuteczności kontroli wewnętrznej zadań realizowanych przez komórki organizacyjne poprzez ustalenie odpowiednich mierników;</li> <li>3. usprawnienie pracy komórek organizacyjnych ze względu na orientację na realizowanie celów strategicznych i operacyjnych.</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Brak systematyki działania.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	<p>Koszty społeczne (dostosowanie m.in. harmonogramów kontroli, wytycznych zgodnie z celami strategicznymi WIORiN/WIW; przededagowanie treści sprawozdań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; wprowadzenie nowej metodyki zbierania danych pod kątem celów strategicznych).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowego sprawozdania GIORiN/GIW odpowiadającego kaskadowanym do wojewódzkich inspektoratów celów strategicznych PIORiN/IW).</p>
27.	<p><b>Wniosek: weryfikacja sprawozdań PIORiN i IW ze względu na cele strategiczne i operacyjne całej inspekcji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zweryfikowanie ze względu na cele strategiczne i cele operacyjne danych zbieranych od wojewódzkich inspektoratów do sprawozdań PIORiN/IW.</p>	<p>GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.</p> <p>Wpływ na dokumenty wewnętrzne.</p>	<p>Koszty społeczne (dostosowanie m.in. harmonogramów kontroli, wytycznych zgodnie z celami strategicznymi PIORiN/IW; przededagowanie treści</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b>				
1.	zdefiniowanie i usystematyzowanie celów PIORiN/IW, co przyczyni się do lepszej alokacji zasobów i efektywniejszego zarządzania;			Opracowanie wytycznych dla wojewódzkich inspektoratów.	sprawozdań zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu; wprowadzenie nowej metodyki zbierania danych pod kątem celów strategicznych PIORiN/IW).
2.	dostosowanie celów wojewódzkich inspektoratów do celów głównych inspektoratów;				
3.	wskazanie kierunków działalności wojewódzkim inspektoratom;				
4.	likwidacja niepotrzebnych danych nieodpowiadających celom strategicznym PIORiN/IW zbieranych przez wojewódzkie inspektoraty;				
5.	zwiększenie jakości informacji zbieranych do sprawozdań ze względu na weryfikację celów strategicznych i operacyjnych;				
6.	efektywniejsze zarządzanie informacjami pod kątem sprawnego funkcjonowania inspekcji.				

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
28.	<p><b>Wniosek: przeprowadzenie oceny ryzyka w inspektoracie ze względu na cele strategiczne i operacyjne urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się dostosowanie ocenę ryzyka obejmującej trzy etapy: identyfikację, analizę i odpowiedź na ryzyko do celów strategicznych i operacyjnych urzędu lub komórki organizacyjnej w zależności od tego, kto będzie właścicielem ryzyka. Na podstawie oceny ryzyka zorientowanej na cele strategiczne i operacyjne można sprawdzić, czy określone zadania, procesy mogą zagrażać osiągnięciu celów strategicznych lub operacyjnych urzędu. Zaleca się wykorzystywanie oceny ryzyka przy wyznaczeniu celów operacyjnych urzędu lub komórki organizacyjnej, żeby zrealizować cele strategiczne.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja celów strategicznych i operacyjnych urzędu z zarządzaniem ryzykiem, w szczególności z oceną ryzyka;</li> <li>2. zwiększenie zastosowania oceny ryzyka jako głównego narzędzia w zakresie planowania działalności urzędu oraz wykonywania zadań przez komórki organizacyjne.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.  Brak systematyki działania.	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego szablonu analizy ryzyka; przygotowanie pracowników do wypełniania analizy ryzyka zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu).</p> <p>Koszt legislacyjny (zmiana w regulaminie kontroli zarządczej koncepcji zarządzania ryzykiem poprzez wprowadzenie podejścia opartego na celach strategicznych i operacyjnych urzędu).</p>
29.	<p><b>Wniosek: dalszy rozwój oraz zapewnienie spójności w analizie ryzyka przez kierownictwo urzędów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> prace projektowe potwierdziły, że szeroko pojęta analiza ryzyk to kluczowy obszar rozwojowy urzędów, odgrywający ważną rolę w procesie planowania działań kontrolnych, szczegółowego przygotowania do przeprowadzania kontroli, a także reagowania na wyzwania organizacyjne i instytucjonalne leżące przed urzędami. Prace projektowe przyczyniły się do udoskonalenia metodyki i opracowania szczegółowych ryzyk. Dalszy rozwój oraz</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niechęć do wprowadzanych zmian.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowego podejścia do zarządzania ryzykiem zorientowanego na cele strategiczne urzędu).</p> <p>Koszt legislacyjny (zmiany w regulaminie kontroli zarządczej dotyczące zarządzania ryzykiem).</p>


Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	zapewnienie spójności w analizie ryzyka to ważna rekomendacja dla kierownictwa urzędów. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. integracja celów strategicznych i operacyjnych urzędu z zarządzaniem ryzykiem, w szczególności z analizą ryzyka; 2. zwiększenie zastosowania analizy ryzyka jako głównego narzędzia w zakresie planowania działalności urzędu oraz wykonywania zadań przez komórki organizacyjne.				Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; rezerwacja środków finansowych na szkolenia z zakresu zarządzania ryzykiem).
30.	<b>Wniosek: cykliczne uzupełnianie rejestru ryzyk ze względu na zagrożenia związane z realizacją celów strategicznych urzędu i komórek organizacyjnych.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się aktualizowanie rejestru ryzyk raz w roku lub częściej w zależności od sytuacji. Rejestr ryzyk powinien odpowiadać celom strategicznym i operacyjnym urzędu. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. wprowadzenie zintegrowano podejścia do zarządzania ryzykiem opartego na celach strategicznych i operacyjnych; 2. dostosowanie rejestru ryzyk do zarządzania przez cele w urzędzie zgodnie z przyjętą metodologią.	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.  Brak systematyki działania.	Koszty społeczne (wprowadzenie nowego szablonu rejestru ryzyk; przygotowanie pracowników do wypełniania rejestru ryzyk zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu).  Koszt legislacyjny (zmiana rejestru ryzyk dla urzędu oraz dla komórek organizacyjnych).
31.	<b>Wniosek: Wdrożenie w urzędzie prac projektowych z zakresu zarządzania przez cele oraz przyjęcie całościowego podejścia do systematycznych działań rozwojowych opartych na analizie potrzeb i celów, konsultacji z interesariuszami, monitoringu prowadzonych inicjatyw.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się połączenie ujednoliconych dokumentów wewnętrznych, struktury organizacyjnej oraz procedur zgodnie z przyjętymi celami strategicznymi	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Wymagania integracyjne z innymi systemami zarządzania.  Niedostarczenie usług klientom na odpowiednim poziomie.	Koszty społeczne (wprowadzenie wyników prac z ZPC; wdrożenie technik monitorowania potrzeb klientów oraz interesariuszy; organizacja konsultacji z klientami i interesariuszami; dostosowanie aktów wewnętrznych z celami



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>i operacyjnymi urzędami oraz wprowadzenie systemu ich monitoringu opartego na analizie potrzeb klientów. Ewaluacja celów powinna odpowiadać na cele klientów oraz wyniki konsultacji z interesariuszami.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opracowanie metodyki ewaluacji celów opartej na potrzebach klientów i interesariuszy;</li> <li>2. dostosowanie celów urzędu do praktyki jego działania;</li> <li>3. zwiększenie jakości informacji dotyczących stopnia realizacji celów urzędu i ich wykorzystanie w procesie zarządczym organizacji;</li> <li>4. optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>5. szybsze reorganizacja urzędów z powodu udokumentowanych usprawnień w ramach ZPC.</li> </ol>			Brak systematyki działania.	strategicznymi i operacyjnymi urzędami; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie weryfikacji celów strategicznych i operacyjnych urzędów).
32.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie ankiet satysfakcji klientów w tych urzędach, w których jest system zarządzania jakością.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wdrożenie może nastąpić w oparciu o zasoby własne urzędu w postaci ankiety przygotowanej przez pracowników ze względu na cele strategiczne i operacyjne urzędu. Ankieta powinna być dostępna przez cały rok dla klientów. Zaleca się wprowadzenie ankiety elektronicznej na stronie internetowej. Rekomenduje się, rozszerzenie monitorowania w oparciu o ankietę oczekiwań klientów i interesariuszy w urzędach, w których nie ma systemu zarządzania jakością.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. poprawa usług świadczonych przez urząd;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji zewnętrznej urzędu z klientami;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niedostarczenie usług klientom na odpowiednim poziomie.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Brak zainteresowania ankietom.</p>	Koszt społeczny (przygotowanie ankiety satysfakcji klientów zgodnie z przyjętym systemem zarządzania jakością; opracowanie wyników ankiety oraz przełożenie analizy ankiety na wprowadzenie zmian organizacyjnych i usprawnień zarządczych).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. dostosowywanie polityki zarządzania usługami do potrzeb klientów i interesariuszy;</li> <li>4. bieżące monitorowanie poziomu i jakości usług świadczonych przez urząd;</li> <li>5. utrzymanie systemu zarządzania jakością w urzędzie;</li> <li>6. aktualna weryfikacja satysfakcji klientów ułatwia wprowadzanie zmian organizacyjnych oraz zwiększa elastyczność działania urzędu;</li> <li>7. przygotowanie na podstawie ankiety satysfakcji klienta rekomendacji do programu wdrażania nowych pracowników inspekcji.</li> </ol>				
33.	<p><b>Wniosek: opracowanie strategii zarządzania wiedzą pracowników.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ZPC umożliwi spojrzenie na każde stanowisko pracy z perspektywy celów, które ma do osiągnięcia komórka organizacyjna. W sytuacji identyfikowania przez urzędy problemu, jakim jest wysoka rotacja pracowników, wyzwaniem stanowi zatrzymanie wiedzy pracowników w urzędzie. Rekomenduje się podjęcie kroków w celu zahamowania odejścia wiedzy przynależnej do jednostki administracji publicznej wraz z pracownikiem. Odpowiedź na ten problem dostarcza ZPC, w ramach którego można wskazać na zakres wiedzy na temat zadań i procedur postępowania, które urzeczywistniają cele komórki organizacyjnej, a zatem i cele urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. przygotowanie stosownego instruktażu do stanowiska pracy;</li> <li>2. utrwalenie doświadczenia pracowników poprzez spisanie wykonywanych przez niego zadań;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak czasu do przygotowania procedury postępowania.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Nierealistyczne oczekiwania w odniesieniu do procedury zarządzania wiedzą.</p> <p>Opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy.</p> <p>Niechęć pracowników do zmian.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie procedury postępowania; zmiany kompetencyjne pracowników; zmiany strukturalne w urzędzie).</p> <p>Koszty finansowe (zarezerwowanie środków finansowych w celu zapewnienia wsparcia eksperckiego w zakresie wdrożenia procedury zarządzania wiedzą w urzędzie; zarezerwowanie środków na szkolenia z zakresu zarządzania wiedzą).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>3. długofalowe budowanie wiedzy strukturalnej urzędu;</p> <p>4. przeciwdziałanie skutkom rotacji pracowników w urzędach w całej Polsce;</p> <p>5. podniesienie zdolności urzędów do adaptowania narzuconych rozwiązań zewnętrznych w ramach poszczególnych systemów zarządzania.</p>				
34.	<p><b>Wniosek: uregulowanie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ustalenie jasnych i przejrzystych zasad współpracy pomiędzy urzędami a podmiotami prywatnymi;</li> <li>ustalenie jasnych zasad wynajmu lokali, urzędzeń; przeprowadzania remontów i modernizacji urzędzeń; uczestnictwa w szkoleniach.</li> </ol>	<p>GIORiN</p> <p>GIW</p> <p>WIORiN</p> <p>WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie regulaminu współpracy z podmiotami prywatnymi).</p>
35.	<p><b>Wniosek: Powiązanie celów strategicznych i operacyjnych urzędu z procesami, które służą do realizacji celów oraz potrzebami pracowników uczestniczących w tych procesach.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych urzędu zgodnie z przyjętą metodologią i metodyką ZPC. Następnie należy przeprowadzić weryfikację procesów pod kątem celów strategicznych i operacyjnych oraz wyznaczyć kluczowe procesy decydujące o ich realizacji. Dzięki takiej metodyce będzie możliwe zarządzanie procesami zgodnie z kierunkiem działalności urzędu. W sytuacji wyznaczenia procesów kluczowych pod kątem celów strategicznych rekomenduje się organizację dedykowanych warsztatów i szkoleń.</p>	<p>Kierownik urzędu</p> <p>WIORiN/WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie integracji zarządzania przez cele i zarządzania przez procesy; wybór kluczowych procesów wspomagających osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych urzędu).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; rezerwacja</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. koncentracja w zarządzaniu procesami na celach urzędu;</li> <li>2. zapewnienie optymalnego zarządzania zasobami urzędu;</li> <li>3. ułatwienie celowego zarządzanie procesami.</li> </ol>				środków na szkolenia oraz warsztaty).
					
1.	<p><b>Wniosek: Wdrażanie zoptymalizowanych procesów w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zastosowanie narzędzi i technik optymalizacyjnych uwzględniających celowość, efektywność (sprawność i skuteczność) procesów, procedur, a także alternatywną alokację zasobów. Opracowanie map uwzględniających wdrożenie usprawnień.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie działania urzędu;</li> <li>2. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>3. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>4. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>5. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie zoptymalizowanych procesów w urzędzie).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie map uwzględniających zoptymalizowane procesy).</p>
2.	<p><b>Wniosek: Uwzględnienie zarządzania procesowego w dokumentach wewnętrznych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> powołanie zespołu zarządzania procesami w urzędzie oraz ujednolicania dokumentów wewnętrznych zgodnie z metodologią zarządzania procesowego. Przygotowanie wykazu dokumentów i zarządzeń do weryfikacji.</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	Koszty społeczne (wprowadzenie dokumentów wewnętrznych uwzględniających zarządzanie procesowe).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>Kryterium do wyboru dokumentów i zarządzeń jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. podejmowane działania przez urząd mają charakter kompleksowy i systematyczny;</li> <li>2. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez wprowadzenie do dokumentów wewnętrznych metodologii zarządzania procesowego;</li> <li>3. zdefiniowanie i usystematyzowanie metodologii zarządzania procesowego w dokumentach urzędu pozwala na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych;</li> <li>4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspoźniania dokumentów wewnętrznych i zarządczych zgodnie z metodologią zarządzania procesowego;</li> <li>5. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach pod kątem zarządzania procesowego;</li> <li>6. większa przejrzystość w zakresie zarządzania procesowego w urzędzie.</li> </ol>			<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	<p>Koszty legislacyjne (opracowane dokumentów zgodnie z podejściem procesowy; zmiana zarządzeń oraz aktów wewnętrznych).</p>
3.	<p><b>Wniosek: Regularna weryfikacja adekwatności i skuteczności działań według zoptymalizowanych procesów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> prowadzenie przez zespół zarządzania procesami w urzędzie regularnej weryfikacji zoptymalizowanych procesów pod kątem ich skuteczności i efektywności zgodnie z metodologią zarządzania procesowego. Przygotowanie wykazu zoptymalizowanych procesów oraz ustalenie ich priorytetów w zakresie weryfikacji. Zaleca się przeprowadzanie weryfikacji raz do roku.</p>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.</p> <p>Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie procedury regularnej weryfikacji zoptymalizowanych procesów).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowane procedury weryfikacyjnej).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usystematyzowanie działań w zakresie zarządzania przez procesy w urzędzie;</li> <li>2. utrwalenie i upowszechnienie podejścia procesowego w urzędzie;</li> <li>3. wdrażanie rozwiązań usprawniających działalność urzędu;</li> <li>4. oparcie działań na odpowiedniej metodologii.</li> </ol>			<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	
4.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie EZD na szczeblu centralnym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zakup odpowiedniego sprzętu (serwera) oraz wydzielenie pomieszczeń do jego obsługi. EZD będzie wymagał nowego podziału obowiązków pomiędzy pracownikami. Wymaganiem w tym względzie będzie wprowadzenie certyfikowanego podpisu elektronicznego dla osób na stanowiskach kierowniczych. Koniecznym warunkiem wprowadzenia EZD będą szkolenia dla pracowników z jego obsługi. Rekomenduje się upowszechnienie wiedzy pomiędzy pracownikami w oparciu o przeprowadzenie szkoleń kaskadowych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. zaoszczędzenie pieniędzy na materiały biurowe;</li> <li>3. lepszy i sprawniejszy obieg dokumentów;</li> <li>4. wprowadzenie pełniejszej rejestracji i dekretacji dokumentów;</li> <li>5. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>6. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> </ol>	<p>MRiRW MF GIW/GIORiN</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Brak spójnej polityki systemu informatycznego.</p> <p>Braki kadrowe – brak osób do zarządzania EZD.</p> <p>Nierealistyczne oczekiwania w odniesieniu do EZD.</p> <p>Brak wystarczających szkoleń dotyczących korzystania z EZD lub niewielka liczba osób przeszkolonych.</p> <p>Nieprecyzyjne określenie celów strategicznych urzędu, które EZD mogłyby wesprzeć w realizacji.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie EZD w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy).</p> <p>Koszty finansowe (brak środków finansowych na zakup sprzętu; zatrudnienie nowych pracowników do obsługi serwera; zarezerwowanie środków finansowych na szkolenia).</p> <p>Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do zmiany organizacyjnej i nowego podziału kompetencji pracowników w związku z wprowadzeniem EZD).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>7. usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu;</p> <p>8. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</p> <p>9. efektywniejsze planowanie wykonywania procesów w urzędzie;</p> <p>10. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie organizacji pracy;</p> <p>11. usprawnienie komunikacji pomiędzy urzędami;</p> <p>12. efektywniejszy system przepływu informacji pomiędzy urzędami.</p>			Brak wsparcia eksperckiego w zakresie wdrożenia EZD.	
5.	<p><b>Wniosek: wprowadzenie EZD na szczeblu wojewódzkim.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zakup odpowiedniego sprzętu (serwera) oraz wydzielenie pomieszczeń do jego obsługi. EZD będzie wymagał nowego podziału obowiązków pomiędzy pracownikami. Wymaganiem w tym względzie będzie wprowadzenie certyfikowanego podpisu elektronicznego dla osób na stanowiskach kierowniczych. Koniecznym warunkiem wprowadzenia EZD będą szkolenia dla pracowników z jego obsługi. Rekomenduje się upowszechnienia wiedzy pomiędzy pracownikami w oparciu o przeprowadzenie szkoleń kaskadowych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>zaoszczędzenie pieniędzy na materiały biurowe;</li> <li>lepszy i sprawniejszy obieg dokumentów;</li> <li>wprowadzenie pełniejszej rejestracji i dekretacji dokumentów;</li> <li>zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak spójnej polityki systemu informatycznego.</p> <p>Braki kadrowe – brak osób do zarządzania EZD.</p> <p>Nierealistyczne oczekiwania w odniesieniu do EZD.</p> <p>Brak wystarczających szkoleń dotyczących korzystania z EZD lub niewielka liczba osób przeszkolonych.</p> <p>Nieprecyzyjne określenie celów strategicznych</p>	<p>Koszty społeczne (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; wdrożenie EZD w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; brak środków finansowych na zakup sprzętu; zatrudnienie nowych pracowników do obsługi serwera; zarezerwowanie środków finansowych na szkolenia).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>6. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</p> <p>7. usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu;</p> <p>8. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</p> <p>9. efektywniejsze planowanie wykonywania procesów w urzędzie;</p> <p>10. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie organizacji pracy;</p> <p>11. usprawnienie komunikacji pomiędzy urzędami;</p> <p>12. efektywniejszy system przepływu informacji pomiędzy urzędami.</p>			<p>urzędu, które EZD mogłyby wesprzeć w realizacji.</p> <p>Brak wsparcia eksperckiego w zakresie wdrożenia EZD.</p>	<p>Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do zmiany organizacyjnej i nowego podziału kompetencji pracowników w związku z wprowadzeniem EZD).</p>
6.	<p><b>Wniosek: Ujednoczenie procesów w urzędach PIORiN oraz IW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zebranie map procesów z pozostałych urzędów w celu wymiany wypracowanych narzędzi między urzędami. Rekomenduje się powołanie zespołu składającego się z pracowników wojewódzkich inspektoratów koordynowanych przez GIW/GIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez ujednoczanie procesów w urzędach;</li> <li>2. identyfikacja niespójnych procesów w urzędach oraz ich uspojnienie;</li> <li>3. ujednoczenie procesów przyczyni się do lepszej alokacji zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych;</li> <li>4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspojniania procesów;</li> </ol>	<p>MRiRW GIW/GIORiN WIW/WIORiN</p>	<p>Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zależność od czynników zewnętrznych – priorytetów urzędów nadzorujących.</p> <p>Wymagane współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie ujednoczonych procesów w urzędach; opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy).</p> <p>Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do ujednoczonych procesów).</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	5. wprowadzenie jednolitych standardów w całej inspekcji.			Konieczne wytyczne dla urzędów i ich koordynacja.	
7.	<p><b>Wniosek: Rozszerzanie procesów o nowe zadania urzędów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zadaniem zespołu zarządzania procesami w urzędzie jest rozszerzanie podejścia procesowego o nowe zadania. Wybór zadań powinien mieć na celu podniesienie skuteczności i efektywności ich wykonywania. Zaleca się przeprowadzanie rozszerzenia procesów raz do roku. Rekomenduje się organizację warsztatów dla pracowników upowszechniających metodologię zarządzania procesowego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez rozszerzenie procesów o nowe zadanie w urzędach;</li> <li>2. upowszechnienie podejścia procesowego przyczyni się do lepszej alokacji zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych;</li> <li>3. usprawnienie działania urzędu;</li> <li>4. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>5. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>6. podniesienie jakości usług na rzecz klienta.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p>	<p>Koszty społeczne (wybór i opracowanie nowych zadań w oparciu o podejście procesowe).</p> <p>Koszt legislacyjny (zmapowanie nowych procesów).</p>
8.	<p><b>Wniosek: Przygotowanie ujednoliconych procedur postępowania dla wszystkich urzędów na podstawie map procesów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> właściciele procesów identyfikują luki organizacyjne w procesach oraz ich wpływ na procedury postępowania występujące w urzędzie.</p>	WIW/GIW WIORiN/GIORiN MRiRW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie ujednoliconych procedur postępowania w urzędach).</p> <p>Koszt legislacyjny (zmiana dokumentów wewnętrznych, zarządzeń dotyczących procedur postępowania).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez ujednolicanie procedur postępowania na podstawie map percepcji;</li> <li>2. identyfikacja niespójnych procedur postępowania w urzędach oraz ich uspołnienie;</li> <li>3. ujednolicenie procedur postępowania przyczyni się do lepszej alokacji zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych;</li> <li>4. celowe zarządzanie mapami procesów pod kątem wykorzystania informacji do wprowadzenia ujednolicień w zakresie procedur postępowania;</li> <li>5. wprowadzenie jednolitych standardów w całej inspekcji w zakresie procedur postępowania.</li> </ol>			<p>Zależność od czynników zewnętrznych – priorytetów urzędów nadzorujących.</p> <p>Wymagane współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p> <p>Konieczne wytyczne dla urzędów i ich koordynacja.</p>	
9.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie rozwiązań z zarządzania przez procesy do kontroli zarządczej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu integracji systemu zarządzania przez procesy z kontrolą zarządczą rekomenduje się połączenie procesów z celami strategicznymi i operacyjnymi weryfikowanymi w ramach kontroli zarządczej. Monitorowanie zgodności procesów z celami powinno znaleźć wyraz w pytaniach przygotowanych w ankiecie samooceny kontroli zarządczej sporządzonej zarówno dla osób na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja systemów zarządzania w urzędzie;</li> <li>2. integracja zarządzania procesowego do kontroli zarządczej;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Wymagana integracja systemów zarządzania w urzędzie.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowych ankiet samooceny kontroli zarządczej; wprowadzenie nowego podejścia w urzędzie w zakresie wykorzystania kontroli zarządczej do usprawnienia zarządzania urzędem).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie ankiet samooceny kontroli zarządczej; opracowanie nowych mierników kontroli zarządczej; przygotowanie nowych</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	3. rozszerzenie stosowania kontroli zarządczej pod kątem wdrażania i monitorowania nowych systemów zarządzania.				wytucznych dla pracowników w komórkach organizacyjnych w zakresie kontroli zarządczej).
10.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie zarządzeń i formularzy dotyczących ZPP w urzędzie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zadaniem zespołu zarządzania procesami będzie opracowanie i wprowadzenie zarządzeń i formularzy dotyczących ZPP w urzędzie. Przygotowanie wykazu dokumentów i zarządzenie do weryfikacji. Kryterium do wyboru dokumentów i zarządzeń jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez upowszechnienie podejścia procesowego w urzędzie;</li> <li>2. zdefiniowanie i usystematyzowanie podejścia procesowego w dokumentach urzędu pozwala na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych.</li> <li>3. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w systemie zarządzania opartym na procesach;</li> <li>4. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzeniach pod kątem integracji systemu zarządzania przez procesy i zarządzania przez cele;</li> <li>5. większa przejrzystość dokumentów wewnętrznych w zakresie stosowania podejścia procesowego.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Duża skala koniecznych do realizacji działań.</p> <p>Korzyści odczuwalnej w dłuższej perspektywie czasowej.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie zarządzeń i formularzy dotyczących ZPP; analiza dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności podejścia procesowego z celami strategicznymi i operacyjnymi; przygotowanie nowych wytucznych dla pracowników w zakresie wprowadzenia zarządzania przez cele w urzędzie).
11.	<p><b>Wniosek: opracowanie kanału komunikacji wewnętrznej, za pośrednictwem którego będą zbierane informacje o zmianach wewnątrz procesów.</b></p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga)	Biurokratyczny styl zarządzania.	Koszty społeczne (wdrożenie nowego kanału komunikacji; opracowanie procedury zbierania i analizowania

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> zadaniem zespołu zarządzania procesami powinno być opracowanie metodyki zbierania informacji o procesach w celu ich optymalizacji pod kątem skuteczności i efektywności.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie przepływu informacji o procesach pomiędzy komórkami organizacyjnymi w urzędzie;</li> <li>2. poprawa komunikacji pomiędzy pracownikami;</li> <li>3. wymiana problemów oraz doświadczeń pomiędzy pracownikami w zakresie procesów rozszerzy perspektywę podejścia procesowego.</li> </ol>			<p>wprowadzenia dużych zmian)</p> <p>Hierarchiczna struktura organizacyjna w urzędzie.</p> <p>Wymagane współdziałanie pracowników urzędu.</p>	<p>informacji; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie przekazywania informacji o procesach w urzędzie).</p>
12.	<p><b>Wniosek: Przeprowadzanie weryfikacji opracowanych map procesów w wyznaczonym terminie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zadaniem zespołu zarządzania procesami w urzędzie powinno być opracowanie metodyki weryfikowania map procesów. Rekomenduje się przeprowadzenie weryfikacji procesów raz do roku.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne monitorowanie map procesów oparte na przyjętej i upowszechnionej w urzędzie metodyce;</li> <li>2. zwiększenie skuteczności zarządzania procesowego w urzędzie;</li> <li>3. usprawnienie pracy komórek organizacyjnych ze względu na orientację na celach i odpowiadających im procesach.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak systematyki działań.</p> <p>Duża kompleksowość koniecznych działań.</p> <p>Brak zasobów ludzkich.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowej metodyki weryfikacji map procesów w urzędzie; opracowanie procedury weryfikowania map percepcji; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie przekazywania informacji o procesach w urzędzie).</p>
13.	<p><b>Wniosek: Delegowanie uprawnień do pracowników w urzędzie na podstawie zmapowanych procesów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w oparciu o zmapowane procesy nastąpi wyznaczenie ról pracowników oraz zmiany kompetencyjne</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana aktów prawnych.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie zmian kompetencyjnych; zwiększenie obciążenia pracą z powodu delegowania nowych uprawnień</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>wynikające z procesu. Przepisanie nowych ról pracownikom będzie skutkowało delegowaniem nowych uprawnień.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. przekształcenie struktury organizacyjnej urzędu w oparciu o zmapowane procesy;</li> <li>2. usprawnienie procesu delegowania uprawnień w oparciu o procesy odpowiadające celom strategicznym urzędu;</li> <li>3. budowanie systemu sukcesji na wypadek odejścia pracowników z urzędu poprzez delegowanie uprawnień;</li> <li>4. przygotowanie zaplecza w urzędzie do zarządzania procesami;</li> <li>5. budowanie silnych zespołów merytoryczny z jasnym podziałem ról opartych na zmapowanych procesach;</li> <li>6. integracja systemów zarządzania (ZPC, ZPK, ZPP).</li> </ol>			Niewystarczające kompetencje pracowników.	wynikających ze zmapowanych procesów).  Koszty legislacyjne (pisemne przygotowanie delegowanych uprawnień; zmiany w regulaminie organizacyjnym).
14.	<p><b>Wniosek: utrzymanie i aktualizowanie w repozytorium formularzy oraz dokumentów stosowanych w procesach.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie repozytorium formularzy oraz dokumentów stosowanych w procesach powinno funkcjonować na dwóch płaszczyznach. Na pierwszej płaszczyźnie centralnej (zarządzanej przez GIORiN/GIW) należałoby przygotować ujednolicone formularze oraz dokumenty dla wojewódzkich inspektoratów. Na drugiej płaszczyźnie powinny znajdować się dokumenty stosowane w procesach odpowiadające specyfice wojewódzkich inspektoratów.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. akumulacja informacji o procesach wymagających ujednolicenia w PIORiN oraz IW;</li> </ol>	MRiRW GIW/GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki.</p> <p>Konieczne wytyczne dla urzędów i ich koordynacja.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie repozytorium procesów dla PIORiN oraz odrębnie dla IW; wypracowanie sposobów komunikacji pracowników z repozytorium oraz określenie nadzoru merytorycznego nad repozytorium).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. zwiększenie wiedzy organów nadzorczych o PIORiN oraz IW w zakresie procesów;</li> <li>3. ustalenie priorytetów w zakresie ujednolicania procesów;</li> <li>4. zbudowanie kanału komunikacji pomiędzy wszystkimi urzędami inspekcji;</li> <li>5. rozszerzanie katalogu rozwiązań w zakresie procesów w PIORiN oraz w IW;</li> <li>6. wspieranie procesu angażowania się pracowników w procesy doskonalące funkcjonowanie inspekcji.</li> </ol>				informatykom w zakresie prowadzenia repozytorium).
15.	<p><b>Wniosek: Utrwalenie i aktualizacja mierników procesów, co pozwala na dalszą pracę i ich doskonalenie.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu przeprowadzenia rzetelnej analizy procesów potrzebne jest opracowanie mierników, które umożliwią przeprowadzenie ich oceny pod względem oszczędności dla urzędu; skuteczności oraz efektywności. Rekomenduje się wprowadzenie mierników w system kontroli zarządczej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. monitorowanie procesów występujących w urzędzie;</li> <li>2. zastosowanie systemu kontroli zarządczej do monitorowania procesów;</li> <li>3. efektywne zarządzanie informacjami zebranymi w wyniku ankiet samooceny kontroli zarządczej;</li> <li>4. skuteczne przygotowanie rekomendacji do wprowadzenia w urzędzie na podstawie mierników kontroli zarządczej umożliwiających strategiczną analizę procesów.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Brak systematyki.</p> <p>Wymagana integracja systemów zarządzania w urzędach.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie i upowszechnienie mierników procesów w systemie kontroli zarządczej, wprowadzenie nowego systemu ewaluacji mierników kontroli zarządczej zorientowanego na cele urzędu oraz na procesy).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana regulaminu kontroli zarządczej oraz opracowanie stosowanych zarządzeń).</p>
16.	<p><b>Wniosek: Dostosowanie zmapowanych procesów do celów strategicznym urzędu oraz do profilu kompetencyjnego pracowników urzędu.</b></p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (nie wymaga	Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.	Koszt społeczny (wprowadzenie integracji profilu kompetencyjnego


Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> na podstawie celów strategicznych urzędu wyznacza się profil kompetencyjny pracowników, który odpowiada kierunkom działalności urzędu. Profil ten dostosowuje się do ról w procesach oraz weryfikuje ze względu na wymagane kompetencje w procesie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja systemów zarządzania poprzez dostosowanie profilu kompetencyjnego do celów strategicznych urzędu oraz procesów;</li> <li>2. integracja profilu kompetencyjnego ze zmapowanymi procesami;</li> <li>3. ułatwienie budowania planu szkoleń ze względu na poziom umiejętności pracowników zdiagnozowany na podstawie profilu kompetencyjnego i dostosowany do zmapowanych procesów;</li> <li>4. przygotowane planu szkoleń zgodnych z profilem kompetencyjnym umożliwi budowanie strategicznej struktury szkoleń kaskadowych prowadzonych wewnątrz komórek organizacyjnych;</li> <li>5. synergia pracy osób na różnych stanowiskach w urzędzie (osoby na stanowisku do spraw kadrowym, kierownika komórki organizacyjnej, pracownika) pod kątem budowania procesowego podejścia w zakresie przygotowania planów szkoleń zgodnych z profilem kompetencyjnym.</li> </ol>			<p>wprowadzenia dużych zmian)</p> <p>Brak systematyki</p> <p>Wymagana integracja systemów zarządzania w urzędach.</p>	<p>z celami urzędu oraz z mapowanymi procesami; dostosowanie planu szkoleń pod kątem kompetencji wymaganych do realizacji procesu).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zarezerwowanie wystarczających środków na zrealizowanie planu szkoleń zgodnych z profilem kompetencyjnym zintegrowanym z celami i procesami w urzędzie).</p>
17.	<p><b>Wniosek: przygotowanie wsparcia zarządzania procesowego w urzędzie przez narzędzia IT.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją (EZD)</p>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Starzenie się obecnie używanych sprzętów informatycznych.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie systemu w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. lepszy i sprawniejszy obieg dokumentów;</li> <li>3. wprowadzenie pełniejszej rejestracji i dekretacji dokumentów;</li> <li>4. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>5. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> <li>6. usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu;</li> <li>7. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</li> <li>8. efektywniejsze planowanie wykonywania procesów w urzędzie;</li> <li>9. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie procesów.</li> </ol>				<p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; brak środków finansowych na zakup sprzętu; zatrudnienie nowych pracowników do obsługi serwera; zarezerwowanie środków finansowych na szkolenia).</p> <p>Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do zmiany organizacyjnej i nowego podziału kompetencji pracowników w związku z wprowadzeniem EZD).</p>
18.	<p><b>Wniosek: Wdrożenie zmapowanych procesów w urzędach powinno być zlecone odgórne przez organy centralne.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się zlecenie przez GIORiN oraz GIW wprowadzenia zmapowanych procesów w WIORiN oraz WIW. Wprowadzenie zmapowanych procesów powinien poprzedzać warsztat z metodologii i metodyki zarządzania przez procesy.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie w całej inspekcji zmapowanych procesów;</li> <li>2. ujednoczenie procesów w inspekcji;</li> <li>3. podwyższenie standardu realizacji zadań poprzez wprowadzenie zmapowanych procesów.</li> </ol>	MRiW GIW/GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zależy od czynników zewnętrznych – priorytetów urzędów nadzorujących.</p> <p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów i ich koordynacja.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie zmapowanych procesów w urzędach; dostosowanie struktury organizacyjnej do zmian powstałych w wyniku zmapowanych procesów).</p>



Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
19.	<p><b>Wniosek: Ograniczenie liczby komórek realizujących proces.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się przyjęcie zintegrowanego podejścia procesowego z celami strategicznymi i operacyjnymi urzędu jako podstawy do wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie procesów w urzędzie;</li> <li>2. zwiększenie efektywności realizowanych procesów;</li> <li>3. wzrost skuteczności wykonywanych procesów poprzez ograniczenie liczby komórek organizacyjnych biorących udział w procesie;</li> <li>4. podwyższenie standardu realizacji zadań.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana wewnętrznych dokumentów (regulaminu organizacyjnego).</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej urzędu; wdrożenie zmian kompetencyjnych)</p> <p>Koszty legislacyjne (aktualizacja regulaminu organizacyjnego).</p>
20.	<p><b>Wniosek: Zwiększenie efektywności wykorzystywania zasobów ludzkich w urzędzie poprzez monitorowanie czasochłonności zadań.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie automatycznej rejestracji czasu wykonywania operacji w systemie procesowym (typu EZD z funkcją raportowania czasu pracy).</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. lepszy i sprawniejszy obieg dokumentów;</li> <li>3. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>4. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> <li>5. usprawnienie komunikacji wewnętrznej pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu;</li> <li>6. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana wewnętrznych dokumentów.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zakup programu.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie EZD w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem nowości w zakresie organizacji pracy).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; brak środków finansowych na zakup sprzętu; zatrudnienie nowych pracowników do obsługi serwera; zarezerwowanie środków finansowych na szkolenia).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>7. efektywniejsze planowanie wykonywania procesów w urzędzie;</p> <p>8. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie procesów.</p>				Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do zmiany organizacyjnej i nowego podziału kompetencji pracowników w związku z wprowadzeniem EZD).
21.	<p><b>Wniosek: usprawnienie alokacji zasobów urzędu.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie codziennej deklaratywnej rejestracji czasu pracy w alokacji na zadania w systemie informatycznym.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. lepszy i sprawniejszy monitoring wykonywanych zadań;</li> <li>3. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>4. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> <li>5. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</li> <li>6. efektywniejsze planowanie wykonywania zadań w urzędzie z uwagi na ich czasochłonność i pracochłonność;</li> <li>7. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie procesów.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Niski priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ na wiele regulacji wewnętrznych.</p> <p>Zmiana wewnętrznych dokumentów.</p> <p>Niechęć pracowników do rejestracji czasu.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zakup programu.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie odpowiedniego systemu informatycznego w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem monitorowania czasochłonności i pracochłonności wykonywanych przez nich zadań).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; brak środków finansowych na zakup sprzętu).</p> <p>Koszt legislacyjny (adaptacja przepisów wewnętrznych do zmiany organizacyjnej i nowego podziału kompetencji pracowników).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
 <b>Rekomendacje wobec procesów zmapowanych w PIORiN</b>					
22.	<p><b>Wniosek: Zmniejszenie pracochłonności procesu kontroli eksportu i wystawiania świadectw fitosanitarnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie codziennej deklaratywnej rejestracji czasu pracy kontroli eksportu i wystawiania świadectw fitosanitarnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. lepszy i sprawniejszy monitoring wykonywanych zadań;</li> <li>3. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>4. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> <li>5. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</li> <li>6. efektywniejsze planowanie wykonywania zadań w urzędzie z uwagi na ich czasochłonność i pracochłonność;</li> <li>7. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie procesów.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN	Niski priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie odpowiedniego systemu informatycznego w urzędzie; opór pracowników przed wprowadzaniem monitorowania czasochłonności i pracochłonności wykonywanych przez nich zadań).</p> <p>Koszty finansowe (brak środków finansowych na zakup sprzętu).</p>
23.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie wpisu do rejestru i ewidencji PIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zapewnienie raportowanie zmian w rejestrze PIORIN w integracji z rejestrem. Zmiany powinny być realizowane przez system ZSIORIN w czasie rzeczywistym (lub prawie rzeczywistym) w postaci zautomatyzowanej na stronach internetowych PIORIN. Rekomenduje się dostosowania systemu ZSIORiN do przepisów prawa w obszarze rejestrów.</p>	GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zatrudnienie nowych pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (modernizacja systemu ZSIORiN)</p> <p>Koszty finansowe (brak środków finansowych na zakup odpowiedniego sprzętu).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
<b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b>					
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zaoszczędzenie czasu pracy pracowników;</li> <li>2. lepszy i sprawniejszy monitoring wykonywanych zadań;</li> <li>3. zmniejszenie ilości pracy administracyjno-technicznej w urzędzie;</li> <li>4. zwiększenie przejrzystości pracy urzędu i urzędników;</li> <li>5. udoskonalenie wykonywanych zadań ustawowych;</li> <li>6. efektywniejsze planowanie wykonywania zadań w urzędzie z uwagi na ich czasochłonność i pracochłonność;</li> <li>7. zwiększenie zaangażowania pracowników urzędu w udoskonalenie procesów.</li> </ol>				
24.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie procedury wpisu do rejestru PIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zmiana ustaw: o nasiennictwie, o ochronie roślin, o środkach ochrony roślin w zakresie przeorganizowania struktury danych w rejestrach PIORIN, tak aby był to jeden rejestr z odpowiednimi atrybutami jednolitej listy podmiotów. Rekomenduje się uregulowanie zmiany w jednej ustawie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. liczba zaświadczeń i zgłoszeń zostanie istotnie zmniejszona bez utraty jakości;</li> <li>2. usprawnienie pracy;</li> <li>3. optymalizacja zasobów urzędu.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p> <p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zatrudnienie nowych pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne</p> <p>Koszty legislacyjne: zmiana ustaw: o nasiennictwie, o ochronie roślin, o środkach ochrony roślin.</p>
25.	<p><b>Wniosek: systematyzacja i upowszechnienie informacji o podmiotach kontrolowanych w jednej bazie danych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie jednej bazy danych rolników na poziomie Ministerstwa Rolnictwa. Stworzenie podstawy prawnej do uspołnienia baz.</p>	MRiRW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Inne priorytety MRiRW.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie jednej bazy danych dla różnych inspekcji).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez wprowadzenie jednej bazy danych podmiotów kontrolowanych;</li> <li>2. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w postępowaniu kontrolnym;</li> <li>3. wprowadzenie spójności w zakresie informacji gromadzonych przez różne inspekcje;</li> <li>4. udostępnienie w jednym miejscu danych o rolnikach.</li> </ol>			<p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe na zatrudnienie nowych pracowników.</p>	<p>Koszty finansowe (zakup odpowiedniego sprzętu informatycznego; zapewnienie obsługi informatycznej).</p>
26.	<p><b>Wniosek: Aktualizacja dokumentów dla akredytowanych próbobiorców.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zmiana treści instrukcji dla akredytowanych próbobiorców na stronie internetowej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aktualizacja danych na stronie internetowej;</li> <li>2. zapewnienie spójnej komunikacji zewnętrznej za pośrednictwem strony internetowej;</li> <li>3. kształtowanie pozytywnego wizerunku urzędu poprzez umieszczanie na stronie aktualnych informacji.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Brak czasu na opracowanie nowej instrukcji.</p> <p>Duże obciążenie pracą pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowych instrukcji dla akredytowanych próbobiorców).</p>
27.	<p><b>Wniosek: udzielanie upoważnień do wypełniania paszportów i etykiet urzędowych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie i wprowadzenie nowej instrukcji na stronie internetowej GIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Brak czasu na opracowanie nowej instrukcji.</p> <p>Duże obciążenie pracą pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowych instrukcji w zakresie udzielania upoważnień do wypełniania paszportów i etykiet urzędowych).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>aktualizacja danych na stronie internetowej;</li> <li>zapewnienie spójnej komunikacji zewnętrznej za pośrednictwem strony internetowej;</li> <li>kształtowanie pozytywnego wizerunku urzędu poprzez umieszczanie na stronie aktualnych informacji.</li> </ol>				
28.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie kontroli pracy kwalifikatorów (urzędowych i akredytowanych).</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie obowiązku informowania WIORiN o zmianie kwalifikatora akredytowanego zadeklarowanego we wniosku.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>sprawniejszy przepływ informacji;</li> <li>poprawa komunikacji pomiędzy WIORiN a interesariuszami;</li> <li>efektywniejsze zarządzanie informacjami.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Brak czasu na opracowanie nowej procedury.</p> <p>Duże obciążenie pracą pracowników.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie obowiązku informowania WIORiN o zmianie kwalifikatora akredytowanego).
29.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie wydawania pozwoleń na zastosowanie w rolnictwie ekologicznym materiału konwencjonalnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie instrukcji zawierającej szczegółowe warunki do wydania pozwolenia oraz przygotowanie sposobu wypełniania poszczególnych rubryk wniosku.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>sprawniejszy przepływ informacji;</li> <li>efektywniejsze zarządzanie dokumentami;</li> <li>udoskonalenie organizacji pracy;</li> <li>ułatwienie wypełniania wniosku.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.</p> <p>Brak czasu na opracowanie nowej procedury.</p> <p>Duże obciążenie pracą pracowników.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie instrukcji do wydawania pozwolenia na zastosowanie w rolnictwie ekologicznym materiału konwencjonalnego).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
30.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie wydawania pozwoleń na zastosowanie w rolnictwie ekologicznym materiału konwencjonalnego.</b></p> <p><b>Wdrożenie:</b> doprecyzowanie kryteriów oceny uzasadnienia wniosku ułatwiających rozpatrzenie sprawy przez WIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie wykonywanej pracy przez urzędników;</li> <li>2. zwiększenie pewności inspektorów w zakresie rozpatrywania wniosków;</li> <li>3. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>4. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>5. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>6. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p> <p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów.</p> <p>Koordinacja działań przez GIORiN.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie nowych kryteriów oceny uzasadnienia).
31.	<p><b>Wniosek: usprawnienie w zakresie pracy akredytowanych próbobiorców.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> modyfikacja strony internetowej informująca zainteresowaną stronę o zasadach dokonywania wpłaty.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie wykonywanej pracy przez akredytowanych próbobiorców;</li> <li>2. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>3. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>4. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>5. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	MRiRW GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie nowych zasad dokonywania wpłaty).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
32.	<p><b>Wniosek: usprawnienie w zakresie oceny polowej materiału.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> dane odnośnie do określonego Dostawcy materiału siewnego obsługiwane są przez dwa działy. Brak korelacji danych między działami w systemie ZSIORiN. Wprowadzenie korelacji danych między działami w systemie ZSIORiN, tak aby po wybraniu określonego podmiotu wpisanego do rejestru przedsiębiorców system wyświetlał komplet informacji z poszczególnych działów łącznie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie działalności ZSIORiN;</li> <li>2. ulepszenie przepływu informacji pomiędzy działami;</li> <li>3. zwiększenie przejrzystości danych w systemie; usprawnienie wykonywanej pracy przez urzędników;</li> <li>4. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>5. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>6. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p> <p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie zmian w systemie ZSIORiN).</p> <p>Koszty finansowe (zatrudnienie informatyka do obsługi ZSIORiN).</p>
33.	<p><b>Wniosek: usprawnienie w zakresie narzędzi do wykonywania oceny polowej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie arkusza oceny. Arkusze oceny powinny zostać opracowane na wzór arkuszy wykorzystywanych przy prowadzeniu oceny polowej materiału siewnego roślin rolniczych i obowiązywać wszystkie WIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>2. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>3. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>4. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p> <p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Opracowanie wytycznych dla WIORiN.</p>	Koszt społeczny (wdrożenie arkusza oceny polowej w WIORiN).




Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
34.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie oceny polowej materiału siewnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie w systemie ZSIORiN korelacji danych między działami. Korelacja ma polegać na tym, że w sytuacji wybrania określonego podmiotu wpisanego do rejestru przedsiębiorców, system wyświetli komplet informacji z poszczególnych działów łącznie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie działalności ZSIORiN;</li> <li>2. ulepszenie przepływu informacji pomiędzy działami;</li> <li>3. zwiększenie przejrzystości danych w systemie; usprawnienie wykonywanej pracy przez urzędników;</li> <li>4. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>5. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>6. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Usprawnienie jest elementem procesu „Produkcja materiału szkółkarskiego”, który wynika z różnych dokumentów, co wiąże się z dodatkowymi nakładami pracy i tworzeniem podwójnych dokumentów.</p> <p>Duże nakłady pracy.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie zmian w ZSIORiN; prowadzenie prac konserwatorskich; wprowadzanie aktualizacji systemu).
35.	<p><b>Wniosek: brak szczegółowych instrukcji dotyczących kontroli materiału szkółkarskiego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> utworzenie i wdrożenie szczegółowych instrukcji dotyczących kontroli materiału szkółkarskiego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie wykonywanej pracy przez urzędników;</li> <li>2. zwiększenie pewności inspektorów w zakresie przeprowadzania kontroli;</li> <li>3. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>4. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>5. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>6. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p> <p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p>	Koszt społeczny (wdrożenie instrukcji dotyczących kontroli materiału szkółkarskiego).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
36.	<p><b>Wniosek: Udoskonalenie systemu ZSIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> powiązania pomiędzy modułami w ZSIORiN oraz możliwości raportowania z systemu zgodnie z potrzebami pracowników.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie funkcjonalności systemu ZSIORiN;</li> <li>2. zmniejszenie liczby przerw w pracy systemu;</li> <li>3. uporządkowanie pracy urzędu;</li> <li>4. lepsza współpraca wewnątrz urzędu;</li> <li>5. podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>6. efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie zmian w ZSIORiN; prowadzenie prac konserwatorskich; wprowadzanie aktualizacji systemu).
37.	<p><b>Wniosek: Zapewnienie profesjonalnego doradztwa rolniczego związanego z podnoszeniem wiedzy i świadomości rolników na temat ich praw oraz obowiązków w trakcie kontroli.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rozszerzenie zakresu działalności poprzez opracowanie aktów wykonawczych dla izb rolniczych oraz ośrodków doradztwa rolniczego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>przygotowanie instytucjonalnego wsparcia dla rolników w izbach rolniczych reprezentujących ich interesy w kontakcie z organami administracji publicznej.</p>	MRiRW	Niski priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wpływ czynników wewnętrznych (inne priorytety MRiRW)</p> <p>Wpływ klientów i interesariuszy.</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Opracowanie aktów wykonawczych dla organizacji, które mogłyby pełnić profesjonalne doradztwo dla rolników.</p>	<p>Koszty społeczne (przygotowanie izb rolniczych oraz ośrodków doradztwa rolniczego pod kątem wsparcia dla rolników).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie aktów wykonawczych do ustaw).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
39.	<p><b>Wniosek: Zapewnienia dostępu polskim przedsiębiorcom do rynków krajów trzecich.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> tłumaczenia dokumentów i aktów prawnych przy eksporcie do krajów arabskich i Turkmenistanu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>wsparcie konkurencyjności polskich przedsiębiorców;</li> <li>zapewnienie polskim przedsiębiorcom wymaganych dokumentów do wejścia na rynki państw trzecich;</li> <li>wpływ na wzrost polskiego eksportu do krajów trzecich.</li> </ol>	GIORiN	Niski priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Brak wsparcia eksportu polskich przedsiębiorców do krajów trzecich.</p> <p>Znalezienie na rynku tłumaczy języków arabskich.</p>	<p>Koszty społeczne</p> <p>Koszty finansowe (koszt tłumaczenia dokumentów i aktów prawnych).</p>
40.	<p><b>Wniosek: Zwiększenie rozpoznawalności PIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie oznakowania inspekcji PIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie rozpoznawalności inspektorów inspekcji;</li> <li>wzrost utożsamiania się przez pracowników z inspekcją;</li> <li>budowa pozytywnego wizerunku PIORiN w kontakcie z klientami inspekcji;</li> <li>podniesienie prestiżu PIORiN.</li> </ol>	MRiRW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Brak oznakowania wpływa negatywnie na wizerunek PIORiN.	<p>Koszty finansowe (koszt projektu i zakupu oznakowania).</p> <p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego oznakowania w inspektoratach).</p>
41.	<p><b>Wniosek: Wprowadzenie w strukturze WIORiN komórki ds. kontroli.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zmiana przepisów prawnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> oddzielenie na szczeblu WIORiN komórki organizacyjnej planującej kontrolę od komórki organizacyjnej, do której podmiot kontrolowany składa zastrzeżenia na pracę inspektora.</p>	MRiRW	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	Brak podstaw prawnych do wprowadzenia komórki ds. kontroli.	<p>Koszt społeczny (wdrożenie w strukturze organizacyjnej WIORiN komórki ds. kontroli).</p> <p>Koszt legislacyjny (dostosowanie przepisów prawnych w celu wprowadzenia komórki ds. kontroli dla WIORiN).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
42.	<p><b>Wniosek: Usunięcie błędów w składanej dokumentacji przez stronę internetową GIORiN w zakresie wydawania świadectw dla mieszanek.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> umieszczenie instrukcji na stronie internetowej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>eliminacja błędów składanych przez stronę w zakresie wydawania świadectw dla mieszanek;</li> <li>zwiększenie funkcjonalności strony internetowej;</li> <li>podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	Opracowanie instrukcji składania dokumentacji na stronie internetowej.	Koszty społeczne (wprowadzenie zmian na stronie internetowej oraz ich upowszechnienie).
43.	<p><b>Wniosek: Informatyzacja w ZSIORiN procesu wydawania pozwoleń na zastosowanie w rolnictwie ekologicznym materiału konwencjonalnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zmiana w systemie informatycznym ZSIORiN powinna polegać na wprowadzeniu funkcji, która umożliwiłaby, po wprowadzeniu danych, uzyskanie decyzji (pozytywnej lub negatywnej) z miejscem na podanie uzasadnienia i z możliwością automatycznego przekazania danych do sprawozdawczości.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>usprawnienie sprawozdawczości w inspekcji;</li> <li>zwiększenie funkcjonalności ZSIORiN;</li> <li>podniesienie jakości usług na rzecz klienta;</li> <li>efektywniejsze wykorzystanie zasobów.</li> </ol>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	Koszty społeczne (wdrożenie zmian w ZSIORiN; prowadzenie prac konserwatorskich; wprowadzanie aktualizacji systemu).
44.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie kontroli jednostek wpisanych do rejestru pod kątem potwierdzania sprawności</b></p>	GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie	Koszty społeczne (wdrożenie sankcji karnych).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>technicznej sprzętu przeznaczonego do stosowania środków ochrony roślin.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie sankcji karnych za niedopełnienie przepisów prawa przez jednostkę wpisaną do rejestru pod kątem potwierdzenia sprawności technicznej sprzętu przeznaczonego do stosowania środków ochrony roślin.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie postępowania kontrolnego;</li> <li>2. zwiększenie funkcjonalności sankcji karnych;</li> <li>3. realizacja przez sankcje karne funkcji prewencyjnej;</li> <li>4. pośrednio zwiększenie bezpieczeństwa żywności.</li> </ol>			<p>priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	
45.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie kontroli jednostek wpisanych do rejestru pod kątem potwierdzania sprawności technicznej sprzętu przeznaczonego do stosowania środków ochrony roślin.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie zmian prawnych dotyczących przekazywania ewidencji z przebadanego sprzętu do stosowania środków ochrony roślin w okresach miesięcznych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie w zakresie kontroli jednostek wpisanych do rejestru pod kątem potwierdzania sprawności technicznej sprzętu przeznaczonego do stosowania środków ochrony roślin;</li> <li>2. doskonalenie pracy w zakresie kontroli stosowania środków ochrony roślin.</li> </ol>	MRiRW GIORiN	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	Koszt legislacyjny (wprowadzenie zmian prawnych dotyczących przekazywania ewidencji z przebadanego sprzętu do stosowania środków ochrony roślin w okresach miesięcznych).
46.	<p><b>Wniosek: usprawnienie kontroli Laboratorium Akredytowanego.</b></p>	GIORiN	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Wpływ czynników zewnętrznych na ustalenie	Koszt społeczny (wdrożenie wytycznych dotyczących

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie jednoznacznych wytycznych dotyczących postępowania wobec Laboratorium Akredytowanego w przypadku uzyskania wyników niezgodnych z badaniami pierwotnymi podczas przeprowadzania badań kontrolnych przez Laboratorium Wojewódzkie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie postępowania wobec Laboratorium Akredytowanego;</li> <li>2. ulepszenie współpracy pomiędzy laboratoriami;</li> <li>3. zoptymalizowanie procesów związanych z przeprowadzaniem badań kontrolnych przez Laboratoria Wojewódzkie.</li> </ol>			<p>priorytetów w zakresie działalności GIORiN.</p> <p>Zbyt duże obciążenie pracowników.</p>	postępowania wobec Laboratorium Akredytowanego).
 <b>Rekomendacje wobec procesów zmapowanych w IW</b>					
47.	<p><b>Wniosek: Usprawnienia procesu kontroli wewnętrznej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wyznaczenie w województwie jednostek kontrolowanych na podstawie analizy ryzyka oraz sytuacji epizootycznej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. celowy wybór jednostek kontrolowanych;</li> <li>2. wprowadzenie analizy ryzyka do wyboru jednostek kontrolowanych;</li> <li>3. doskonalenie zarządzania ryzykiem w urzędzie.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niewystarczające kompetencje pracowników.</p> <p>Brak systematyki stosowania analizy ryzyka.</p>	Koszty społeczne (upowszechnienie analizy ryzyka w wyborze jednostek kontrolowanych).
48.	<p><b>Wniosek: eliminacja problemu sprawozdawczego na poziomie WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w celu uniknięcia problemów ze sprawozdawczością na poziomie województwa w zakresie</p>	IW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Trudność w sterowaniu kontrolami na poziomie województwa.	Koszty społeczne (wprowadzenie nowych regulacji prawnych).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	kontroli prowadzonych przez PIW proponuje się scentralizowanie planowania kontroli. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. usprawnienie procesu sprawozdawczego w WIW; 2. doskonalenie procesu zbierania danych oraz zarządzania nimi pod kątem opracowania sprawozdań; 3. integracja systemów zarządzania.			Negatywny wpływ na wizerunek urzędu.  Niewystarczające środki finansowe na zatrudnienie nowych pracowników.	Koszty legislacyjne (opracowanie aktów prawnych dotyczących centralizacji planowania kontroli).
49.	<b>Wniosek: Udoskonalenie zarządzania ryzykiem w WIW.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie procedury planowania kontroli w WIW poprzez przygotowanie odpowiednich formularzy, harmonogramu kontroli na podstawie analizy ryzyka. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zwiększenie wiedzy pracowników o zarządzaniu ryzykiem; 2. rozszerzanie wiedzy pracownika poprzez szkolenia, których tematyka została wybrana ze względu na przeciwdziałanie występującym zagrożeniom epizootycznym w województwie; 3. zwiększając wiedzę pracowników ze względu na analizę ryzyka, następuje oddolne wsparcie właściciela ryzyka (kierownika komórki organizacyjnej) w zapewnieniu ciągłości wykonywania zadań; 4. wykształcenie nawyku w pracowniku do przeprowadzania analizy ryzyka do każdej wykonywanej czynności kontrolnej.	Kierownik urzędu WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Zmiana wewnętrznych dokumentów.  Niewystarczające kompetencje pracowników.	Koszt społeczny (opracowanie schematu analizy; opracowanie procedury planowania kontroli w oparciu o analizę ryzyka; ustalenie harmonogramu kontroli ze względu na analizę ryzyka).
50.	<b>Wniosek: Doskonalenie audytu w PIW prowadzonego przez WIW.</b>	Kierownik urzędu WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Zmiana wewnętrznych dokumentów.	Koszt społeczny (opracowanie schematu analizy; opracowanie procedury audytu w oparciu o analizę ryzyka; ustalenie

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie procedury planowania audytów w PIW przez WIW na podstawie analizy ryzyka oraz przygotowanie odpowiednich szablonów.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie zastosowania analizy ryzyka w planowaniu audytów w PIW;</li> <li>2. rozszerzenie zarządzania ryzykiem na inne zadania realizowane przez WIW.</li> </ol>			Niewystarczające kompetencje pracowników.	harmonogramu audytów ze względu na analizę ryzyk).
51.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie organizacji pracy w zakresie zwalczania chorób zakaźnych zwierząt.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w zakresie usprawnienia procesu koordynacji zwalczania chorób zakaźnych rekomenduje się współpracowanie z innymi inspekcjami (ITD, PIS).</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nawiązanie porozumień z innymi inspekcjami;</li> <li>2. usprawnienie pracy WIW i PIW;</li> <li>3. stworzenie kompleksowego podejścia do zwalczania chorób zakaźnych;</li> <li>4. współpraca z innymi inspekcjami doprowadzi do zwiększenia efektywności wykonywanych zadań;</li> <li>5. integracja inspekcji wspólnego celu strategicznego – jest zwalczanie chorób zakaźnych zwierząt oraz lepsza koordynacja wspólnych działań.</li> </ol>	GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby ludzkie.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Konieczna koordynacja przez organy nadzorujące.</p> <p>Duża kompleksowość działań.</p> <p>Wpływ na dokumenty wewnętrzne.</p>	<p>Koszty społeczne (zawarcie porozumień z innymi inspekcjami).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie porozumień).</p>
52.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie procesu monitoringu zwalczania produktów leczniczych weterynaryjnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> w zakresie usprawnienia procesu monitoringu zwalczania produktów leczniczych weterynaryjnych rekomenduje się na etapie ustalania celów strategicznych na następny rok określenie priorytetowych</p>	Kierownik urzędu WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niewystarczające zasoby ludzkie.</p> <p>Niechęć do wprowadzania zmian.</p>	Koszty społeczne (wprowadzenie nowej procedury postępowania).



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	kontroli ze względu na skalę oddziaływania na bezpieczeństwo żywności w województwie. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. ustalenie priorytetów w zakresie kontroli; 2. wybór podmiotów zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi WIW; 3. zwiększenia znaczenia kontroli ze względu na wybór tych podmiotów do kontroli, których działalność ma największą skalę oddziaływania na województwo.			Brak systematycznego działania.	
53.	<b>Wniosek: brak wyjaśnienia pojęcia dobrostanu zwierząt oraz brak kryteriów do jego pomiaru.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie regulacji prawnej wprowadzającej standardy, elementy oraz kryteria do oceny dobrostanu zwierząt uwzględniając holistyczne podejścia do dobrostanu zwierząt w gospodarstwach, schroniskach, transporcie poprzez wskazanie infrastruktury, opieki oraz ich wpływu na stan zwierzęcia. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. ujednoczenie terminu dobrostanu zwierząt; 2. wprowadzenie kryteriów do prowadzenia oceny dobrostanu zwierząt w trakcie kontroli; 3. zwiększenie zdrowia zwierząt.	MRiRW GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Brak ujednoczonego podejścia do dobrostanu zwierząt.	Koszty legislacyjne (opracowanie aktów prawnych wprowadzających standardy, elementy oraz kryteria oceny dobrostanu zwierząt).
54.	<b>Wniosek: usprawnienie prowadzenia kontroli przez WIW.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie instrukcji sposobu kontrolowania przez WIW. Rekomenduje się przygotowanie check-list w tym zakresie. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. usprawnienie postępowania kontrolnego;	GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	Brak ujednoczonego podejścia do prowadzonych kontroli.	Koszty legislacyjne (opracowanie regulacji prawnych wprowadzających instrukcję kontroli).

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. większa pewność inspektorów podczas prowadzenia kontroli;</li> <li>3. ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>4. usprawnienie komunikacji pomiędzy kontrolującym a podmiotem kontrolowanym;</li> <li>5. upowszechnienie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski.</li> </ol>				
55.	<p><b>Wniosek: Zmniejszenie nieprawidłowości w danych przekazywanych przez PIW do WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie zasad przygotowania danych dla PIW przez WIW pod kątem sprawozdań. Rekomenduje się w tym celu powołanie zespołu ds. opracowania wytycznych dla PIW pod kątem przygotowania danych do sprawozdań dla WIW. Zaleca się przynajmniej raz w roku realizowanie warsztatów, na których zostaną przedstawione błędy w zakresie przekazywanych danych przez PIW. Członkami zespołów powinni być przedstawiciele PIW w danym województwie. Zespół powinien koordynować przedstawiciel WIW od audytu wewnętrznego.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań sprawozdawczych przez WIW;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji między PIW a WIW;</li> <li>3. profesjonalizacja pracy między PIW a WIW poprzez wprowadzenie dedykowanych warsztatów;</li> <li>4. celowe gromadzenie informacji przez PIW pod kątem sprawozdań;</li> <li>5. praca PIW i WIW zorientowana na cele;</li> <li>6. zwiększenie przejrzystości w zakresie opracowania sprawozdań.</li> </ol>	<p>Kierownik WIW Kierownik PIW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)</p>	<p>Trudność w działalności sprawozdawczej WIW.</p> <p>Wydłużenie pracy inspektorów WIW w związku z brakiem standardów przygotowania danych przez PLW.</p> <p>Niechęć PIW do współpracy.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie zasad przygotowania danych do sprawozdań oraz opracowania sprawozdań przez PIW).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie procedury usprawnień w zakresie przygotowania sprawozdań przez PIW w celu likwidacji nieprawidłowości).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
56.	<p><b>Wniosek: Zmniejszenie nieterminowego wykonywania zadań przez PIW, co utrudnia pracę WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie zasad monitorowania realizacji w terminie zadań PIW dla WIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie liczby spraw wykonanych nieterminowo poprzez wprowadzenie ich monitorowania;</li> <li>usprawnienie realizacji zadań pomiędzy PIW a WIW;</li> <li>ulepszenie komunikacji pomiędzy PIW a WIW;</li> <li>wprowadzenie monitorowania pracy nowych pracowników PIW oraz uspojnianie programu ich wdrażania ze względu na identyfikowane nieprawidłowości podczas współpracy z WIW.</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIW</p> <p>Kierownik urzędu w PIW</p>	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Zmiana priorytetów w działalności urzędu.</p> <p>Brak porozumienia pomiędzy PIW a WIW w zakresie opracowania zasad monitorowania.</p> <p>Niechęć PIW do współpracy z WIW i wdrażania zmian.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie procedury monitorowania wykonywanych zadań w PIW).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowej procedury; uspojnienie dokumentów wewnętrznych i zarządzeń).</p>
57.	<p><b>Wniosek: Zmniejszenie problemów komunikacyjnych pomiędzy WIW a PIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie systemu zastępstw w PIW do kontaktu w WIW w sytuacji zmiany pracowników Powiatowych Inspektoratów Weterynarii.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi na poziomie pracowników poprzez wyznaczenie systemu zastępstw;</li> <li>usprawnienie komunikacji pomiędzy PIW a WIW;</li> <li>zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań przez PIW;</li> <li>sprawne wykonywanie zadań przez WIW poprzez upowszechnienie wiadomości o systemie zastępstw w PIW;</li> <li>poprawienie wizerunku inspekcji na zewnątrz.</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu PIW</p> <p>Kierownik urzędu WIW</p>	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Brak porozumienia pomiędzy PIW a WIW w zakresie zastępstw.</p> <p>Problemy komunikacyjne pomiędzy PIW a WIW.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe do utworzenia systemu zastępstw.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie systemu zastępstw w PIW).</p> <p>Koszty finansowe (zatrudnienie nowych osób w PIW w celu zapewnienia systemu zastępstw; rezerwacja środków finansowych na dodatkowe zadania wynikające z wdrożenia systemu zastępstw w PIW).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
58.	<p><b>Wniosek: Zmniejszenie różnic w zakresie stosowania procedur przez WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie przejrzystych procedur postępowania przez GIW dla WIW. W tym celu rekomenduje się powołanie zespołu ds. ujednociania procedur. Rekomenduje się koordynowanie zespołu przez GIW. Członkami zespołów powinni być przedstawiciele wszystkich inspektoratów wojewódzkich. Zespół powinien przygotować wykaz procedur, które należałoby w pierwszej kolejności ujednoczyć. Sugerowanym kryterium do wyboru procedur jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie procedur przez pracowników urzędu;</li> <li>2. wprowadzenie do procedur podejścia procesowego oraz zorientowanego na cele strategiczne i operacyjne urzędu;</li> <li>3. ujednoczenie procedur pozwoli na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych.</li> <li>4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspołniania realizowanych procedur ze względu na cele urzędu;</li> <li>5. większa przejrzystość w zakresie wykonania procedur;</li> <li>6. opracowanie ujednoczonych procedur umożliwi zwiększenie zasobów wiedzy urzędu.</li> </ol>	GIW WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niejasność procedur postępowania.</p> <p>Trudność w realizacji zadań przez WIW.</p> <p>Ryzyko popełniania błędów z powodu niewłaściwego zrozumienia procedur postępowania.</p>	<p>Koszty społeczne (utworzenie zespołu ds. ujednociania procedur WIW; opracowanie i wdrożenie ujednoczonych procedur).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowych dokumentów wewnętrznych i zarządzeń).</p>
60.	<p><b>Wniosek: Podniesienie wiedzy pracowników IW w zakresie nakładania sankcji na podmioty kontrolowane.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> organizacja szkoleń pracowników WIW w zakresie nakładania sankcji wobec podmiotów kontrolowanych, u których stwierdzono nieprawidłowości.</p>	GIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	Niewystarczające zasoby kadrowe do przeprowadzenia szkoleń.	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowych rozwiązań).</p> <p>Koszty finansowe (organizacja szkoleń).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez podnoszenie wiedzy kontrolujących;</li> <li>2. usprawnienie prowadzenia postępowania kontrolnego;</li> <li>3. usystematyzowanie zasad nakładania sankcji na podmioty kontrolowane oraz upowszechnieniem dobrych praktyk;</li> <li>4. zwiększenie profesjonalizmu kontrolującego;</li> <li>5. poprawa wizerunku inspekcji na zewnątrz.</li> </ol>				
61.	<p><b>Wniosek: Ujednolicenie sposobu realizacji zadań WIW oraz opracowanie procedury porównywania wykonanych zadań przez WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> powołanie zespołu ds. ujednolicania sposobu realizacji zadań przez WIW oraz opracowania procedury ich porównywania. Rekomenduje się koordynację zespołu przez GIW. Członkami zespołów powinni być przedstawiciele wszystkich inspektoratów wojewódzkich. Zespół powinien przygotować wykaz zadań, które należałoby w pierwszej kolejności ujednolicić. Sugerowanym kryterium do wyboru zadań jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie zadań administracji publicznej w zakresie kontroli bezpieczeństwa żywności poprzez ujednolicenie sposobu ich wykonania;</li> <li>2. wprowadzenie do sposobu wykonania zadań podejścia procesowego oraz zorientowanego na cele strategiczne i operacyjne urzędu;</li> <li>3. zmapowanie procesów oraz usystematyzowanie celów urzędu pozwala na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych.</li> </ol>	GIW WIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niewystarczające środki finansowe do prowadzenia szkoleń.</p> <p>Wpływ czynników zewnętrznych (inne priorytety urzędu).</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Koordinacja organu nadzorczego.</p> <p>Opracowanie wytycznych dla WIW.</p>	<p>Koszty społeczne (utworzenie zespołu ds. ujednolicania zadań WIW; opracowanie i wdrożenie ujednoliconych procedur).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowych dokumentów wewnętrznych i zarządzeń).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<p>4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspoijniania wykonywanych zadań ze względu na cele urzędu;</p> <p>5. większa przejrzystość w zakresie wykonania zadań;</p> <p>6. wypracowanie najbardziej optymalnego sposobu realizacji zadań poprzez zastosowanie narzędzi porównawczych.</p>				
62.	<p><b>Wniosek: brak równego dostępu WIW do narzędzi informatycznych występujących w innych urządach IW w Polsce.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> upowszechnienie i ujednoczenie narzędzi informatycznych, z których korzystają WIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. porównanie narzędzi informatycznych w WIW oraz wybór tych urządzeń, które najbardziej usprawnią wykonanie zadań ustawowych;</li> <li>2. tworzenie bazy danych aplikacji elektronicznych ułatwiających pracę wojewódzkim inspektorom;</li> <li>3. monitorowanie rozwoju narzędzi informatycznych w inspekcji.</li> </ol>	MRiRW GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (inne priorytety urzędu).</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p>	<p>Koszty społeczne (porównanie rozwiązań informatycznych występujących w wojewódzkich inspektoratach weterynarii w całej Polsce).</p> <p>Koszty finansowe (zakup narzędzi informatycznych, licencji, sprzętu wymaganego do ujednoczenia rozwiązań informatycznych we wszystkich WIW).</p>
63.	<p><b>Wniosek: eliminacja trudności w przygotowaniu sprawozdań przez GIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> stworzenie przez GIW narzędzia dla WIW do zbierania danych, żeby przygotować sprawozdania przez WIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opracowanie aplikacji lub programu do zbierania danych przez WIW w celu rzetelnego przygotowania sprawozdania;</li> </ol>	GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (inne priorytety urzędu).</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie nowego narzędzia do zbierania danych do sprawozdań).</p> <p>Koszty finansowe (zakup nowego narzędzia do zbierania danych).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. likwidacja niepotrzebnych danych zbieranych przez wojewódzkie inspektoraty;</li> <li>3. zwiększenie jakości informacji zbieranych do sprawozdań ze względu na weryfikację celów strategicznych i operacyjnych WIW;</li> <li>4. efektywniejsze zarządzanie informacjami pod kątem skutecznego przygotowania sprawozdania.</li> </ol>				
64.	<p><b>Wniosek: Brak strategii komunikacyjnej na wypadek sytuacji kryzysowej w WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie strategii komunikacyjnej dla WIW na wypadek sytuacji kryzysowych. Rekomenduje się przeprowadzenie szkoleń w zakresie opracowania strategii komunikacyjnej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie wpływu i kontroli nad informacją przekazywaną do masowego odbiorcy;</li> <li>2. nabycie przez pracowników pewności w sporządzaniu informacji na podstawie wiedzy przekazanej w trakcie szkolenia;</li> <li>3. zwiększenie świadomości w społeczeństwie na temat zagrożeń występujących w województwie;</li> <li>4. zaprezentowanie społeczeństwu w sposób przejrzysty działalności urzędu;</li> <li>5. zwiększenie prestiżu urzędnika, który mówi w sposób jasny i przystępny o trudnych spraw dotyczących bezpieczeństwa żywności.</li> </ol>	GIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ na negatywny wizerunek urzędu.</p> <p>Niewystarczające przygotowanie pracowników do kontaktu z mediami w sytuacji kryzysowej.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie strategii komunikacyjnej).</p> <p>Koszty finansowe (opracowanie strategii komunikacyjnej).</p>

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
65.	<p><b>Wniosek: zwiększenie wsparcia merytorycznego dla pracowników WIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie wytycznych w zakresie szkoleń prowadzonych przez Państwowy Instytut Weterynaryjny w Puławach, które wspierałyby praktykę działania WIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>dostosowanie szkoleń do praktyki działania WIW;</li> <li>zwiększenie oddziaływania szkoleń na funkcjonowanie WIW;</li> <li>wzrost przydatności szkoleń w celu optymalizacji wykonywania zadań ustawowych.</li> </ol>	GIW	Średni priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Niewykorzystanie potencjału szkoleń organizowanych przez Państwowy Instytut Weterynaryjny w Puławach.</p> <p>Niewielka skala oddziaływania szkoleń i niska przydatność szkoleń dla pracowników WIW.</p>	Koszty społeczne (opracowanie wytycznych do szkoleń; wdrożenie wytycznych przez PIW w Puławach).
66.	<p><b>Wniosek: eliminacja trudności z czynnościami dowodowymi podczas postępowania kontrolnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie standardów, jakie ma spełnić próba, żeby była reprezentatywna.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>pewność pracowników w wykonywaniu czynności dowodowych;</li> <li>zmniejszenie liczby błędów inspektorów popełnianych z powodu braku reprezentatywności próby.</li> </ol>	GIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych zmian)	<p>Ryzyko popełniania błędów przez inspektorów.</p> <p>Ryzyko wykrycia większej ilości nieprawidłowości w postępowaniu kontrolnym.</p>	<p>Koszty legislacyjne (opracowanie aktu prawnego).</p> <p>Koszty społeczne (wprowadzenie nowego rozwiązania).</p>
67.	<p><b>Wniosek: zwiększenie wiedzy pracowników IW w zakresie postępowania administracyjnego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> prowadzenie szkoleń ze znajomości KPA w WIW. Rekomenduje się przeprowadzenie szkoleń kaskadowych w celu upowszechniania wiedzy o postępowaniu administracyjnym.</p>	GIW WIW PIW	Niski priorytet (nie wymaga dużych zmian)	<p>Nieznajomość prawa powoduje negatywny wpływ na odbiór urzędu przez klienta.</p> <p>Ryzyko potencjalnych błędów popełnianych przez pracowników urzędu.</p>	<p>Koszty społeczne (zaplanowanie szkoleń w siatce szkoleń).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności).</p>




Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:

„Skuteczne standardy nadzoru”

Lp.	Opis rekomendacji (wniosek, sposób wdrożenia, oczekiwane efekty wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Priorytetyzacja i termin realizacji	Ryzyko	Koszt
	<b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. zwiększenie wiedzy pracowników;</li><li>2. dobór szkoleń ze względu na usprawnienie działalności urzędu oraz efektywniejsze wykonanie zadań.</li></ol>				WIW; zarezerwowanie środków finansowych na szkolenia).

## 2 Rekomendacje – zmiany prawne, działania standaryzacyjne, organizacyjne, komunikacyjne

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
 <b>Zmiany prawne</b>				
<p>1. <b>Wniosek: Usprawnienie funkcjonowania organów prowadzących kontrole urzędowe.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie aktów wykonawczych do Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/625 z 15 marca 2017 r. w sprawie kontroli urzędowych i innych czynności urzędowych przeprowadzanych w celu zapewnienia stosowania prawa żywnościowego i paszowego oraz zasad dotyczących zdrowia i dobrostanu zwierząt, zdrowia roślin i środków ochrony roślin.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędów na szczeblu centralnym i wojewódzkim poprzez opracowanie aktów wykonawczych;</li> <li>efektywne i skuteczną pracę urzędów w obliczu wejścia w życie 14 grudnia 2019 r. większości przepisów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/625 z 15 marca 2017 r. w sprawie kontroli urzędowych i innych czynności urzędowych przeprowadzanych w celu zapewnienia stosowania prawa żywnościowego i paszowego oraz zasad dotyczących zdrowia</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak przepisów do stosowania rozporządzenia 2017/625.</p> <p>Trudności w pracy inspekcji PIORiN i IW.</p> <p>Wpływ klientów i interesariuszy na przepisy prawne.</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie aktów wykonawczych do Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/625 z 15 marca 2017 r. w sprawie kontroli urzędowych i innych czynności urzędowych przeprowadzanych w celu zapewnienia stosowania prawa żywnościowego i paszowego oraz zasad dotyczących zdrowia i dobrostanu zwierząt, zdrowia roślin i środków ochrony roślin).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>i dobrostanu zwierząt, zdrowia roślin i środków ochrony roślin;</p> <p>3. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych dostosowanych do nowych wymagań proceduralnych; dostosowanie zarządzania urzędami do kierunków wskazanych w rozporządzeniu 625/2017.</p>				
<p>2. <b>Wniosek: Zwiększenie efektywności postępowania kontrolnego u przedsiębiorców.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> łączenie kontroli przez inspekcje. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmniejszenie uciążliwości prowadzonych kontroli u podmiotów kontrolowanych;</li> <li>zmniejszenie liczby kontroli realizowanych u podmiotu kontrolowanego;</li> <li>usprawnienie pracy inspektorów prowadzących kontrole.</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Duża skala i kompleksowość działania.</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Opracowanie wytycznych dla urzędów.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie kontroli prowadzonych jednocześnie przez kilka inspekcji).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).</p>
<p>3. <b>Wniosek: Usprawnienie regulacji prawnej w zakresie prowadzenia granicznej kontroli fitosanitarnej.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> ujęcie granicznej kontroli fitosanitarnej w prawie materialnym a nie w KPA. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ułatwienie prowadzenia granicznej kontroli fitosanitarnej;</li> <li>udoskonalenie procedury prowadzenia granicznej kontroli fitosanitarnej.</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Niespójność przepisów prawa.</p> <p>Utrudnia w wykonywaniu granicznej kontroli fitosanitarnej.</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>4. <b>Wniosek: Zmiana podstawy prawnej wydawania decyzji o akredytacji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przeniesienie zapisów dotyczących opłaty za wydanie decyzji o akredytacji z ustawy o nasiennictwie do ustawy o opłacie skarbowej.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zmiana regulacji prawnej usprawniająca usystematyzowanie podejścia do opłaty za wydanie decyzji o akredytacji.</li> </ol>	<p>MRiRW MF</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Niespójność przepisów prawa.</p> <p>Inne priorytety w zakresie działalności MRiRW.</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).</p>
<p>5. <b>Wniosek: Zwiększenie kary za wykrycie pozostałości środków ochrony roślin.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie proporcjonalnych sankcji finansowych w stosunku do popełnionych czynów zabronionych. Zmiana przepisów prawa w zakresie sankcjonowania nieprawidłowości wyniku badania próby na pozostałości środków ochrony roślin.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie dolegliwości karnej dla podmiotu kontrolowanego;</li> <li>zwiększenie funkcji prewencyjnej kary;</li> <li>odzwierciedlenie w karze znaczenia pozostałości środków ochrony roślin na bezpieczeństwo produktów pochodzenia roślinnego.</li> </ol>	<p>MRiRW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).</p>
<p>6. <b>Wniosek: Niewystarczająca kontrola przedsiębiorców zajmujących się sadziankami ziemniaka.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> nałożenie na przedsiębiorcę wpisanego do rejestru przedsiębiorców jako dystrybutor sadzianek ziemniaka obowiązku składania w określonym terminie ewidencji obrotu sadziankami</p>	<p>MRiRW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).</p>


*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>ziemniaka (np. do 15 maja). Podobnie jak w przypadku składnia informacji o obrocie materiałem siewnym.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zwiększenie kontroli przedsiębiorców zajmujących się dystrybucją sadzeniaków ziemniaka.</li> </ol>				
<p>7. <b>Wniosek: Zmiana podstawy prawnej w zakresie prowadzenia kontroli wytwarzania i obrotu materiałem siewnym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie zapisu, że do kontroli wytwarzania i obrotu materiałem siewnym prowadzonych na podstawie ustawy o ochronie roślin nie stosuje się przepisów ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (w szczególności art. 49).</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Wylimitowanie podstawy prawnej dla kontroli przedsiębiorców prowadzonych na gruncie ustawy Prawo Przedsiębiorców.</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).	Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).
<p>8. <b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie wydawania świadectwa oceny polowej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> usunięcie sprzeczności w zakresie wydania świadectwa oceny polowej.</p> <p>Sprzeczność pomiędzy art. 73 ust. 2 z art. 117 pkt. 1 (w nawiązaniu do art. 115 ust. 1 pkt 3).</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ujednoczenie przepisów prawa;</li> <li>zwiększenie przejrzystości stosowania prawa;</li> <li>zwiększenie pewności w stosowaniu prawa przez pracownika urzędu.</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).	Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

	<b>Inicjatywa</b>	<b>Kto</b>	<b>Kiedy</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Koszt</b>
9.	<p><b>Wniosek: Usprawnienie w zakresie przyjęcia wniosku do oceny polowej.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie przepisu dokonywania kontroli i weryfikacji dokumentów z przyjęcia wniosku do oceny polowej przez właściwy WIORiN ze względu na siedzibę wnioskodawcy.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie postępowania składania wniosku z oceną polową;</li> <li>2. ułatwienie dla wnioskodawcy;</li> <li>3. uproszczenie procedury składania wniosku do właściwego WIORiN ze względu na siedzibę wnioskodawcy.</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).	Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).
10.	<p><b>Wniosek: Eliminowanie trudności z weryfikacją płatności mandatu zaocznego.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> zapewnienie możliwości elektronicznej weryfikacji płatności mandatu zaocznego w Urzędzie Skarbowym.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie kontroli nad płatnością mandatu;</li> <li>2. szybsza weryfikacja płatności mandatu;</li> <li>3. usprawnienie pracy inspektora;</li> <li>4. wprowadzenie cyfrowych rozwiązań usprawniających prace inspekcji.</li> </ol>	MRiRW MF	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).	Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).
11.	<p><b>Wniosek: Wspólnienie informacji o podmiocie kontrolowanym.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> udostępnienie służbom PIORIN dostępu do baz szczegółowych CEIDG, KRS.</p>	MRiRW MSWiA MF	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety MRiRW).	Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych, rozporządzeń).

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>Rekomenduje się również zapewnienie dostępu służbom PIORIN do baz nr PESEL Policji oraz ARMiR.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>większy przepływ informacji o podmiocie kontrolowanym;</li> <li>rzetelniesze planowanie kontroli;</li> <li>pełniejsza analiza ryzyka przeprowadzona przez kontrolującego w związku z przygotowaniem się do kontroli.</li> </ol>			Trudności w związku z przestrzeganiem RODO.	
 <p><b>Działania standaryzacyjne</b></p>				
<p>12. <b>Wniosek: Upowszechnienie wyników prac w projekcie SSN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie informacji dla kierowników komórek organizacyjnych z czego można skorzystać, wprowadzając usprawnienia na podstawie przygotowanych produktów prac projektowych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>usprawnienie działalności urzędów;</li> <li>optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań zgodnie z zintegrowanymi systemami zarządzania (ZPC, ZPP, ZPK);</li> <li>opracowanie dokumentów i schematów przedstawiających wyniki prac;</li> <li>szybsza reorganizacja urzędów z powodu udokumentowanych prac projektowych;</li> </ol>	<p>Kierownik WIORiN/WIW GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Wymagana integracja systemów zarządzania.</p> <p>Niechęć pracowników do wprowadzonych zmian.</p> <p>Brak poparcie kierownictwa do wprowadzonych zmian.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie dostosowania dokumentów i zarządzeń, zmian w strukturze organizacyjnej oraz procedur postępowania pod kątem efektów prac projektu SSN; wprowadzenie dokumentów i schematów utrwalających prace projektowe).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana zarządzeń lub opracowanie nowych aktów wewnętrznych wprowadzających</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>6. stworzenie dokumentów i schematów ułatwiających ewaluację prac projektowych;</p> <p>7. opracowanie metodyki postępowania w dokumentach i schematach pod kątem prac projektowych;</p> <p>8. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzeniach pod kątem efektów prac projektowych.</p>				<p>dokumenty i schematy ZPC, ZPK, ZPP;</p> <p>przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników zgodnych z wypracowanymi rozwiązaniami w ramach ZPC, ZPP, ZPK).</p>
<p>13. <b>Wniosek: Popularyzacja korzyści z projektu SSN.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> stworzenie listy korzyści płynących z projektu dla każdej komórki organizacyjnej urzędu. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wskazanie korzyści dla każdej komórki organizacyjnej;</li> <li>2. dostosowanie szkoleń, prac doradczych „szytych na miarę” do specyfiki komórki organizacyjnej;</li> <li>3. optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>4. efektywniejsza alokacja zasobów infrastrukturalnych, technologicznych;</li> <li>5. szybsza reorganizacja struktury komórki organizacyjnej;</li> <li>6. sprawniejsze wprowadzenie wyników prac projektu SSN do komórki organizacyjnej.</li> </ol>	<p>Kierownik WIORiN/WIW GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Zbyt duże obciążenie pracą uniemożliwiające wykonanie zadania.</p> <p>Brak upowszechnienia wyników prac projektowych wśród pracowników.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie listy korzyści; wdrożenie listy korzyści przez komórki organizacyjne; monitorowanie efektów wdrożeń).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana zarządzeń lub opracowanie nowych aktów wewnętrznych wprowadzających rozwiązania projektowe do komórek organizacyjnych).</p>
<p>14. <b>Wniosek: Utrwalenie prac z projektu SSN.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> opracowanie harmonogramu wdrożeń prac projektowych.</p>	<p>Kierownik WIORiN/WIW GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Wymagana integracja systemów zarządzania.</p> <p>Niechęć pracowników do wprowadzonych zmian.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie harmonogramu; wdrożenie harmonogramu; realizacja harmonogramu prac; realizacja w terminie)</p>



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

<b>Inicjatywa</b>	<b>Kto</b>	<b>Kiedy</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Koszt</b>
<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opracowanie planu wdrożenia wyników prac projektowych;</li> <li>2. zapewnienie wystarczających zasobów kadrowych w celu wprowadzenia efektów projektu SSN;</li> <li>3. strategiczne zaplanowanie wprowadzanych uprawnień spowoduje nieprzerywane wykonywanie zadań urzędu;</li> <li>4. ułatwienie szybszej reorganizacji urzędu z powodu udokumentowanych prac projektowych;</li> <li>5. umożliwienie systematycznego utrwalenia efektów prac projektowych w dokumentach i schematach;</li> <li>6. opracowanie metodyki postępowania zgodnie z przyjętym harmonogramem prac;</li> <li>7. zagwarantowanie wprowadzanie stopniowych zmian w określonej perspektywie czasowej umożliwiającej stopniową adaptację funkcjonowania urzędu do zmian.</li> </ol>			Brak poparcie kierownictwa do wprowadzonych zmian.	przyjętego harmonogramu; monitorowanie realizacji celów i etapów zawartych w harmonogramie).
<p>15. <b>Wniosek: Systematyzacja efektów prac projektu SSN w urzędach.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> pomoc GIORiN/GIW w wdrażaniu przez wojewódzkie inspektoraty, uczestniczące w projekcie SSN, systematycznych działań w zakresie ZPC, ZPK, ZPP opartych na właściwej metodologii.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie wsparcia merytorycznego innym urzędom w wprowadzaniu efektów prac projektowych;</li> <li>2. zapewnienie wymiany informacji pomiędzy urzędami;</li> </ol>	<p>Kierownik WIORiN/WIW</p> <p>GIORiN/GIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Wymagana integracja systemów zarządzania.</p> <p>Trudności komunikacyjne z innymi urzędami.</p> <p>Brak poparcie kierownictwa do wprowadzonych zmian.</p>	<p>Koszt społeczny (wypracowanie metody wsparcia wojewódzkich inspektoratów we wdrażaniu zmian).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>3. stworzenie platformy komunikacyjnej do wymiany informacji oraz doświadczeń w związku z wdrożeniem efektów prac projektowych;</p> <p>4. utrzymanie kontaktu z konsultantami z projektu SSN w celu budowania wsparcia merytorycznego dla kierowników komórek organizacyjnych.</p>				Opracowanie wytycznych dla wojewódzkich inspektoratów.
<p>16. <b>Wniosek: Zwiększenie zaangażowania kierownictwa urzędów w wprowadzanie prac projektowych.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> aktywne zaangażowanie i uczestnictwo kierownictwa urzędu w realizację i udoskonalenie prac projektowych. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie wsparcia merytorycznego kierownikom komórek organizacyjnych;</li> <li>2. motywowanie pracowników urzędów do wdrażania zmian;</li> <li>3. prezentowanie korzyści z prac projektowych;</li> <li>4. zapewnienie form komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami w postaci zebrań, spotkań w celu przedyskutowania wprowadzanych zmian;</li> <li>5. utrzymanie kontaktu z konsultantami z projektu SSN w celu budowania wsparcia merytorycznego.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak poparcie kierownictwa do wprowadzonych zmian.	Koszt społeczny (kierownicy urzędów powinni mieć przekonanie do wprowadzanych zmian oraz dawać przykład pracownikom, w jaki sposób można wprowadzić efekty projektu w urzędzie).
<p>17. <b>Wniosek: Monitorowanie wdrożenia prac projektowych.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> wyznaczenie przez kierownika WIORiN/WIW oraz GIORiN/GIW osób do wdrażania zmian. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. szybsze wprowadzenie zmian;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Trudności komunikacyjne wewnątrz urzędu.  Brak poparcia pracowników do wprowadzanych zmian.	Koszty społeczne (organizacja pracy osób wyznaczonych do wdrażania efektów pracy projektowej; opracowanie dostosowania dokumentów i zarządzeń, zmian w strukturze

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. wskazanie osób odpowiedzialnych za wdrożenie zmian;</li> <li>3. optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>4. opracowanie dokumentów i schematów przedstawiających wyniki prac;</li> <li>5. szybsza reorganizacja urzędów z powodu prac podjętych przez wyznaczone osoby do wprowadzenia efektów projektu SSN;</li> <li>6. stworzenie dokumentów i schematów ułatwiających ewaluację prac projektowych;</li> <li>7. opracowanie metodyki postępowania w dokumentach i schematach pod kątem prac projektowych;</li> <li>8. wprowadzenie spójności w dokumentach i zarządzaniach pod kątem efektów prac projektowych.</li> </ol>			Brak poparcia kierowników urzędu do wprowadzanych zmian.	<p>organizacyjnej oraz procedur postępowania pod kątem efektów prac projektu SSN; wprowadzenie dokumentów i schematów utrwalających prace projektowe).</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana zarządzeń lub opracowanie nowych aktów wewnętrznych wprowadzających dokumenty i schematy ZPC, ZPK, ZPP; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników zgodnych z wypracowanymi rozwiązaniami w ramach ZPC, ZPP, ZPK).</p>
<p>18. <b>Wniosek: Zmniejszenie różnic w zakresie procedur w WIORiN.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> konsolidacja procedur postępowania w Wojewódzkich Inspektoratach Ochrony Roślin i Nasiennictwa. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efektywne realizowanie procedur przez pracowników urzędu;</li> </ol>	GIORiN	Wysoki priorytet (wymaga dużych zmian)	<p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Duża skala i kompleksowość działania. Koordynacja działań.</p> <p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów.</p>	<p>Koszty społeczne (utworzenie zespołu ds. ujednoczenia procedur WIORiN; opracowanie i wdrożenie ujednoczonych procedur).</p> <p>Koszty legislacyjne (opracowanie nowych dokumentów)</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. wprowadzenie do procedur podejścia procesowego oraz zorientowanego na cele strategiczne i operacyjne urzędu;</li> <li>3. ujednoczenie procedur pozwoli na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych.</li> <li>4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspoźniania realizowanych procedur ze względu na cele urzędu;</li> <li>5. większa przejrzystość w zakresie wykonania procedur;</li> <li>6. opracowanie ujednoczonych procedur umożliwi zwiększenie zasobów wiedzy urzędu.</li> </ol>				wewnętrznych i zarządzeń).
<p>19. <b>Wniosek: Zmniejszenie różnic w postępowaniu kontrolnym w PIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> ujednoczenie postępowania kontrolnego w Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa. Rekomenduje się połączenie procesu ujednoczenia kontroli z „Poradnikiem Kontrolera” oraz wypracowanie procedury postępowania dla kontrolujących, którzy będą zobligowani do wprowadzania trudnych i skomplikowanych sytuacji napotkanych podczas kontroli do poradnika. Zaleca się, aby proces ujednoczenia postępowania kontrolnego był prowadzony w zespole koordynowanym przez GIORiN, w którym będą uczestniczyli przedstawiciele WIORiN.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji pomiędzy kontrolującym a podmiotem kontrolowanym;</li> </ol>	MRiRW GIORiN	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Wysoka skala i kompleksowość działań.</p> <p>Zaangażowanie urzędów.</p> <p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów.</p> <p>Opracowanie procedury monitorowania nowej procedury postępowania kontrolnego.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie ujednoczonego postępowania kontrolnego; zmiana przyzwyczajeń i nawyków kontrolerów wypracowanych w trakcie prowadzonych kontroli).</p> <p>Koszt finansowy (organizacja prac zespołu).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>3. upowszechnienie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski;</p> <p>4. zwiększenie motywacji pracowników do samodoskonalenia swoich umiejętności i kompetencji;</p> <p>5. gromadzenie i upowszechnianie doświadczenia kontrolerów w celu stworzenia zasobów wiedzy urzędu.</p>				
<p>20. <b>Wniosek: Zwiększenie przejrzystości wytycznych wydawanych przez organy nadzorujące.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się ciągłe monitorowanie odbioru przez WIORiN/WIW dokumentów zawierających wytyczne, instrukcje, procedury postępowania oraz bieżące ujednolicanie niejasności. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie działalności wojewódzkich inspektoratów;</li> <li>2. zmniejszenie nieprawidłowości podczas kontroli przeprowadzonych w WIORiN i WIW;</li> <li>3. optymalne wykorzystanie zasobów kadrowych;</li> <li>4. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań;</li> <li>5. wprowadzenie spójności w procedurach postępowania.</li> </ol>	GIORiN/GIW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Zastosowanie ujednoliconej interpretacji do każdej sprawy.  Uproszczenie specyfiki sprawy.	Koszty społeczne (opracowanie ujednoliceń dokumentów oraz procedur postępowania; wprowadzenie dokumentów i schematów ułatwiających stosowanie wytycznych organów nadzorujących).  Koszty legislacyjne (opracowanie nowych aktów wewnętrznych).
<p>21. <b>Wniosek: Zmniejszenie różnic w postępowaniu kontrolnym w Inspekcji Weterynaryjnej.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> ujednolicenie postępowania kontrolnego w Inspekcji Weterynaryjnej. Rekomenduje się połączenie procesu ujednolicenia kontroli z „Poradnikiem Kontrolera” oraz wypracowanie</p>	GIW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wysoka skala i kompleksowość działań.  Zaangażowanie urzędów.	Koszt społeczny (wdrożenie ujednoliconego postępowania kontrolnego; zmiana przyzwyczajeń i nawyków kontrolerów)

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

<b>Inicjatywa</b>	<b>Kto</b>	<b>Kiedy</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Koszt</b>
<p>procedury postępowania dla kontrolujących, którzy będą zobligowani do wprowadzania trudnych i skomplikowanych sytuacji napotkanych podczas kontroli do poradnika. Zaleca się, aby proces ujednoczenia postępowania kontrolnego był prowadzony w zespole koordynowanym przez GIW, w którym będą uczestniczyli przedstawiciele WIW oraz PIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji pomiędzy kontrolującym a podmiotem kontrolowanym;</li> <li>3. upowszechnienie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski;</li> <li>4. zwiększenie motywacji pracowników do samodoskonalenia swoich umiejętności i kompetencji;</li> <li>5. gromadzenie i upowszechnianie doświadczenia kontrolerów w celu stworzenia zasobów wiedzy urzędu.</li> </ol>			<p>Przygotowanie wytycznych dla urzędów.</p> <p>Opracowanie procedury monitorowania nowej procedury postępowania kontrolnego.</p>	<p>wypracowanych w trakcie prowadzonych kontroli).</p> <p>Koszt finansowy (organizacja prac zespołu).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie aktów prawnych).</p>
<p>22. <b>Wniosek: Ujednoczenie dublujących się zadań inspekcji.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> likwidacja dublujących się i nakładających się zadań inspektoratów Inspekcji Weterynaryjnej, Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa oraz Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>2. usprawnienie komunikacji pomiędzy inspekcjami;</li> </ol>	MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Wpływ na negatywny wizerunek inspekcji.</p> <p>Podważanie autorytetu inspekcji przez klientów.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie ujednoczonych przepisów prawnych).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie aktów prawnych).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
3. wprowadzenie uprawnień w organizacji pracy urzędników prowadzących postępowanie kontrolne.				
23. <b>Wniosek: Zmniejszenie skutków absencji pracowników poprzez system zastępstw.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie systemu zastępstw pracowników w komórkach organizacyjnych oraz pomiędzy komórkami organizacyjnymi. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi na poziomie pracowników poprzez wyznaczenie systemu zastępstw; 2. usprawnienie komunikacji wewnętrznej w urzędzie; 3. zapewnienie ciągłości wykonywanych zadań; 4. poprawienie wizerunku inspekcji na zewnątrz.	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Brak zapewnienia ciągłości wykonywanych zadań.  Niewystarczające zasoby ludzkie.  Niewystarczające kompetencje pracowników do ich zastąpienia.	Koszty społeczne (wprowadzenie systemu zastępstw).  Koszty finansowe (zatrudnienie nowych osób w celu zapewnienia systemu zastępstw; rezerwacja środków finansowych na dodatkowe zadania wynikające z wdrożenia systemu zastępstw; trudność w zatrudnieniu nowych pracowników lub zwiększenia wynagrodzeń wynikająca z zasad finansowania WIORiN/WIW).
24. <b>Wniosek: Wprowadzenie rozwiązań informatycznych usprawniających procesy wewnętrzne w urzędzie.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> wprowadzenie systemów informatycznych przeznaczonych do kontroli zarządczej, zapewniającej monitoring realizacji celów, obrazujące przebieg procesów i uwzględniające potrzeby kadrowe i kompetencje funkcjonowania urzędu. Rekomenduje się łączyć systemy informatyczne do wsparcia działań związanych z zarządzaniem	Kierownik urzędu WIORiN/WIW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ na dokumenty wewnętrzne.  Wysoka skala i kompletność działań.  Niewystarczające środki finansowe na zakup	Koszt społeczny (wprowadzanie danych do systemów; zarządzanie danymi w systemie; kontrolowanie funkcjonowania systemu; zmiana organizacji pracy w związku z wdrożeniem nowych systemów informatycznych; opracowanie procedur

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”


Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>zasobami ludzkimi w szczególności zakresie procesu rekrutacji i selekcji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie procedur w zakresie kontroli zarządczej oraz monitoringu realizacji celów;</li> <li>2. doskonalenie przebiegu procesów;</li> <li>3. efektywniejsze zarządzania zasobami ludzkimi.</li> </ol>			<p>i utrzymanie odpowiednich systemów informatycznych.</p>	<p>prowadzenia spraw w oparciu o nowe narzędzia IT).</p> <p>Koszt finansowy (Trudności w zakupie nowego sprzętu wynikające z zasad finansowania WIORiN/WIW).</p>
<p>25. <b>Wniosek: Budowanie sieci wymiany informacji pomiędzy urzędami.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> organizowanie spotkań z innymi urzędami na wszystkich poziomach w celu wymiany doświadczeń i upowszechniania dobrych praktyk w urzędach.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zmniejszenie ryzyka w zakresie wykonywania bieżących zadań;</li> <li>2. opracowanie systemu sygnalizowania ryzyk pomiędzy urzędami;</li> <li>3. poprawa komunikacji pomiędzy kierownikami urzędów oraz pracownikami;</li> <li>4. przygotowanie sposobu komunikowania problemów w realizacji zadań komórek organizacyjnych.</li> </ol>	<p>GIORiN/GIW WIORiN/WIW</p>	<p>Niski priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Współpraca z innymi urzędami.</p> <p>Niskie zaangażowanie urzędów w proces dzielenia się swoim doświadczeniem i dobrymi praktykami.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p>	<p>Koszt społeczny (wygospodarowanie czasu na spotkania).</p> <p>Koszt finansowy (organizacja spotkań).</p>
<p>26. <b>Wniosek: Rozszerzanie dobrych praktyk urzędów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wizyty studyjne dla porównania dobrych praktyk w innych urzędach po wdrożeniu</p>	<p>Kierownik urzędu WIORiW/WIW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Współpraca z innymi urzędami.</p>	<p>Koszt społeczny (organizacja terminu wyjazdu).</p>



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

<b>Inicjatywa</b>	<b>Kto</b>	<b>Kiedy</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Koszt</b>
rozwiązań z zakresu ZPC, ZPP, ZPK oraz ich ewaluacja. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zmniejszenie ryzyka w zakresie wykonywania bieżących zadań; 2. opracowanie systemu wprowadzania i ewaluacji efektów prac projektowych; 3. poprawa komunikacji pomiędzy kierownikami urzędów oraz pracownikami; 4. przygotowanie sposobu komunikowania problemów we wdrożeniu rozwiązań projektowych.			Niskie zaangażowanie urzędów w proces dzielenia się swoim doświadczeniem i dobrymi praktykami.  Zmiana kultury organizacyjnej.	Koszt finansowy (koszt: diet, delegacji na wyjazdy studyjne).
27. <b>Wniosek: Optymalizacja zatrudnienia w inspekcji.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> Porównanie obciążenia pracowników i komórek organizacyjnych w różnych urzędach. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zwiększenie zatrudnienia pracowników; 2. identyfikacja komórek organizacyjnych, w których pracownicy są najbardziej przeciążeni pracą; 3. wprowadzenie podejścia procesowego w urzędzie.	GIORiN/GIW WIORiN/WIW	Niski priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Konieczność koordynacji działań.  Zmiana kultury organizacyjnej.  Konieczność opracowania wytycznych dla urzędów i procedur.	Koszt społeczny (wprowadzenia narzędzia do porównania obciążenia pracą pracowników).  Koszt legislacyjny (przygotowanie narzędzia do pomiaru obciążenia pracowników).

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
 <b>Działania organizacyjne</b>				
28.	<b>Wniosek: Zwiększenie dostępu do danych producentów rolnych w zakresie środków ochrony roślin.</b>  <b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie elektronicznej bazy danych producentów rolnych w zakresie środków ochrony roślin.  <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>akumulacja informacji o producentach rolnych w zakresie środków ochrony roślin;</li> <li>zwiększenie wiedzy organów nadzorczych o producentach rolnych w zakresie środków ochrony roślin.</li> </ol>	MRiRW	Średni priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Zbyt duże obciążenie pracą pracowników.</p> <p>Niewystarczające zasoby kadrowe do przygotowania bazy danych.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe do zakupu sprzętu informatycznego.</p> <p>Koszty społeczne (wprowadzenie bazy danych; wypracowanie procedury wprowadzania danych oraz ich aktualizacji; określenie nadzoru merytorycznego nad bazą danych).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia bazy danych).</p>
29.	<b>Wniosek: Zmiana struktury organizacyjnej urzędu zgodnie z architekturą procesów.</b>  <b>Sposoby wdrożenia:</b> spłaszczenie struktury organizacyjnej w PIORiN do WIORiN i Oddziałów Terenowych oraz usunięcie form pośrednich w postaci delegatur. Delegatury staną się jednostkami organizacyjnymi zlokalizowanymi na tym samym poziomie co Oddziały Terenowe.  <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>usprawnienie nadzoru merytorycznego;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN	Średni priorytet (wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak poparcia pracowników.</p> <p>Duża kompleksowość działań w związku ze zmianą struktury organizacyjnej.</p> <p>Niechęć do zmian kierownictwa.</p> <p>Koszt społeczny (przekształcenie delegatur w oddziały terenowe; wprowadzenie zmian kompetencyjnych).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie stosowanych zarządzeń oraz</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. udoskonalenie zwierzchnictwa służbowego;</li> <li>3. ułatwienie w przekazywaniu zadań pomiędzy WI a pracownikami Oddziału Terenowego;</li> <li>4. uproszczenie drogi służbowej;</li> <li>5. zwiększenie elastyczności struktury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej;</li> <li>6. szybsze wprowadzenie podejścia procesowego w urzędzie.</li> </ol>			<p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Trudność w zakresie podziału obowiązków oraz sprawowania nadzoru merytorycznego z powodu występowania delegatur.</p>	dokumentów wewnętrznych).
<p>30. <b>Wniosek: Kształtowanie pozytywnego wizerunku inspekcji w mediach.</b>  <b>Sposoby wdrożenia:</b> wyznaczenie na poziomie województw rzeczników prasowych urzędów.  <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie kontroli i wpływu na informację przekazywaną do masowego odbiorcy;</li> <li>2. zwiększenie świadomości w społeczeństwie na temat zagrożeń występujących w województwie;</li> <li>3. zaprezentowanie społeczeństwu w sposób przejrzysty działalności urzędu;</li> <li>4. zwiększenie prestiżu inspekcji stojącej na straży bezpieczeństwa żywności.</li> </ol>	GIORiN/GIW WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Niewystarczająca reprezentacja interesów PIORiN/IW w mediach. Wpływ na negatywny wizerunek PIORiN/IW.	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie w strukturze organizacyjnej rzeczników prasowych).</p> <p>Koszty finansowe (trudność w zakresie planowania budżetu WIORiN/WIW wynikające z zasad finansowania WIORiN/WIW).</p>
<p>31. <b>Wniosek: wprowadzenie nowego modelu organizacyjnego urzędowych laboratoriów oceny fitosanitarnej zgodnie z wymaganiami nowych regulacji UE zawartymi w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 2016/2031 z 26 października 2016 r. oraz w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 2017/625 z 15 marca 2017.</b></p>	MRiRW	Do 14.12.2019 r.	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety w działalności MRiRW)</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p>	Koszt społeczny (Wskutek ograniczenia liczby laboratoriów oraz przeprowadzenia nowej rejonizacji mogą wystąpić braki kadrowe, ponieważ osoby nie przeprowadzą się do miasta, gdzie będzie

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p><b>Sposób wdrożenia:</b> Wprowadzenie pionizacji laboratoriów, która będzie polegać pod względem strukturalnym na wyłączeniu z WIORiN laboratoriów wojewódzkich i włączeniu ich do struktury GIORiN. Natomiast pod względem finansowym będzie oparta na centralizacji ich finansowania.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie racjonalnego wykorzystania potencjału laboratoriów w Państwowej Inspekcji;</li> <li>2. wzmocnienie specjalizacji laboratoriów poprzez ograniczenie ich liczby;</li> <li>3. skoncentrowanie w laboratoriach pracowników z najwyższymi kwalifikacjami;</li> <li>4. likwidacja nierentownych laboratoriów lub nieposiadających odpowiednich urządzeń doprowadzi do zaoszczędzenia środków wydatkowych na ich utrzymanie;</li> <li>5. ułatwienie prowadzenia jednolitej polityki w zakresie zarządzania jakością;</li> <li>6. ograniczenie kosztów akredytacji laboratoriów;</li> <li>7. organizowanie badań biegłości dla laboratoriów przez jedno z laboratoriów;</li> <li>8. tańsze koszty opracowania dokumentów ISTA;</li> <li>9. łatwiejszy dostęp do szkoleń dla pracowników laboratoriów;</li> <li>10. mniejszy koszty przeprowadzania szkoleń dla analityków urzędowych;</li> <li>11. możliwość wprowadzenia elektronicznego czasu pracy;</li> </ol>			<p>Wpływ klientów i interesariuszy.</p> <p>Opracowanie procedury likwidacji laboratoriów.</p> <p>Opracowanie kryteriów do oceny rentowności laboratoriów.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe w budżecie spowodowane odprawami pracowników zwolnionych w wyniku likwidacji laboratoriów.</p> <p>Wprowadzenie nowej rejonizacji może spowodować braki kadrowe.</p> <p>Opracowanie strategii reorganizacji laboratoriów z powodu oddzielenia laboratorium oceny fitosanitarnej od laboratorium oceny nasion.</p>	<p>siedziba laboratorium; zmiana procedur związanych z funkcjonowaniem laboratoriów np. transportem próbek, rejestracją próbek; rozdzielenie wojewódzkich laboratoriów oceny fitosanitarnej i laboratoriów oceny nasion spowoduje potrzebę opracowania zwierzchnictwa merytorycznego nad laboratoriami; przeprowadzenie inwentaryzacji sprzętu laboratoriów).</p> <p>Koszt finansowy (rezerwacja środków w budżecie na przeprowadzenie pionizacji).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>12. prowadzenie baz danych odczynników i materiałów pomocniczych dla laboratoriów w celu sprawnego realizowania ich zakupu;</p> <p>13. prowadzenie wspólnych szkoleń dla pracowników spionizowanych laboratoriów w związku z akredytacją;</p> <p>14. łatwiejsze wprowadzenie kodów kreskowych próbek w celu usprawnienia pracy laboratoryjnej;</p> <p>15. zwiększenie możliwości zakupu odpowiednich urządzeń do laboratoriów;</p> <p>16. realizacja zakupów dla wszystkich laboratoriów oceny fitosanitarnej oraz laboratoriów oceny nasion spowoduje zmniejszenie kosztów prowadzenia indywidualnych spraw w trybie zamówień publicznych.</p>			<p>Efektom specjalizacji laboratoriów oceny fitosanitarnej i laboratoriów oceny nasion będzie ich oddzielenie od siebie i funkcjonowanie w odrębnych miastach.</p> <p>Ryzyko zwiększenia liczby prywatnych laboratoriów oraz odejścia do nich klientów.</p> <p>Ryzyko wynikające z rejonizacji polega na odgórnemu wprowadzeniu rozstrzygnięć w zakresie powstania nowych rejonów wraz ze wskazanymi laboratoriami, do których mają być transportowane próbki z kontroli urzędowych.</p> <p>Wojewodowie mogą ograniczyć część wyposażenia z laboratoriów, które będą im odebrane w wyniku pionizacji laboratoriów oceny nasion oraz oceny fitosanitarnej. Istnieje</p>	

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
			ryzyko przeniesienie tych urzędzeń do innych laboratoriów będących pod nadzorem wojewodów.	
			Przeprowadzenie analizy kosztów funkcjonowania laboratoriów bez uwzględnienia kosztów kadrowych, administracyjnych, księgowych oraz zamówień publicznych	
<p><b>Wniosek: wprowadzenie nowego modelu organizacyjnego ZHW w IW</b></p> <p><b>Sposób wdrożenia:</b> wprowadzenie pionizacji laboratoriów ZHW, która będzie polegać pod względem strukturalnym na wyłączeniu z WIW i włączeniu ich do struktury GIW. Natomiast pod względem finansowym będzie oparta na centralizacji ich finansowania.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie racjonalnego wykorzystania potencjału laboratoriów;</li> <li>2. wzmocnienie specjalizacji laboratoriów poprzez ograniczenie ich liczby;</li> <li>3. skoncentrowanie w laboratoriach pracowników z najwyższymi kwalifikacjami;</li> <li>4. ułatwienie prowadzenia jednolitej polityki w zakresie zarządzania jakością;</li> <li>5. ograniczenie kosztów akredytacji laboratoriów;</li> </ol>	MRiRW/GIW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań).	<p>Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety w działalności MRiRW)</p> <p>Wpływ decyzji politycznych.</p> <p>Wpływ klientów i interesariuszy.</p> <p>Opracowanie procedury likwidacji laboratoriów.</p> <p>Opracowanie kryteriów do oceny rentowności laboratoriów.</p>	<p>Koszt dla urzędu (przeprowadzenie inwentaryzacji urzędzeń laboratoryjnych; trudność w ustaleniu systemu nadzoru oraz zastępstw)</p> <p>Koszty legislacyjne (zmiana procedur związanych z funkcjonowaniem laboratoriów).</p> <p>Koszty finansowe (utrzymanie laboratoriów; zwiększenie zatrudnienia pracowników z uwagi na</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:

„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
6. łatwiejszy dostęp do szkoleń dla pracowników laboratoriów;			Niewystarczające środki finansowe w budżecie	większą specjalizację laboratoriów).
7. możliwość wprowadzenia elektronicznego czasu pracy;			spowodowane odprawami pracowników zwolnionych w wyniku likwidacji laboratoriów.	
8. prowadzenie baz danych odczynników i materiałów pomocniczych dla laboratoriów w celu sprawnego realizowania ich zakupu;				
9. prowadzenie wspólnych szkoleń dla pracowników spionizowanych laboratoriów w związku z akredytacją;			Wprowadzenie nowej rejonizacji może spowodować braki kadrowe.	
10. zwiększenie możliwości zakupu odpowiednich urządzeń do laboratoriów.			Opracowanie strategii reorganizacji laboratoriów.	
			Ryzyko zwiększenia liczby prywatnych laboratoriów oraz odejścia do nich klientów.	
			Wojewodowie mogą ograniczyć część wyposażenia z laboratoriów, które będą im odebrane w wyniku pionizacji laboratoriów oceny nasion oraz oceny fitosanitarnej. Istnieje ryzyko przeniesienia tych urządzeń do innych	

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
 „Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt	
			laboratoriów będących pod nadzorem wojewodów.		
			Przeprowadzenie analizy kosztów funkcjonowania laboratoriów bez uwzględnienia kosztów kadrowych, administracyjnych, księgowych oraz zamówień publicznych.		
32.	<b>Wniosek: Udoskonalenie struktury organizacyjnej inspekcji, w sytuacji ich integracji.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> w przypadku powstania Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności rekomenduje się wprowadzenie dwustopniowej struktury organizacyjnej na wzór PIORiN, składającej się z dwóch stopni: krajowego i wojewódzkiego. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usprawnienie nadzoru merytorycznego;</li> <li>2. udoskonalenie zwierzchnictwa służbowego;</li> <li>3. ułatwienie przekazywania zadań;</li> <li>4. uproszczenie drogi służbowej;</li> <li>5. zwiększenie elastyczności struktury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej;</li> <li>6. szybsze wprowadzenie podejścia procesowego w inspekcji;</li> <li>7. lepsza koordynacja działań inspekcji;</li> <li>8. większa kontrola nad budżetem inspekcji;</li> </ol>	MRiRW	Niski priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Wpływ czynników zewnętrznych (priorytety w działalności MRiRW)  Wpływ decyzji politycznych.  Wpływ klientów i interesariuszy.	Koszt społeczny (wprowadzenie integracji inspekcji; wprowadzenie zmian kompetencyjnych).  Koszt legislacyjny (opracowanie stosowanych aktów prawnych).



Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
9. efektywniejsze wykonywanie zadań odpowiadające zwierzchnictwu merytorycznemu; 10. zapewnienie konsolidacji wszystkich procesów kontrolnych i monitoringowych w całym łańcuchu żywnościowym.				
33. <b>Wniosek: Rozszerzenie prowadzenia spraw w trybie zamówień publicznych dla wojewódzkich inspektoratów.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> łączenie zakupów dla wszystkich inspektoratów poprzez zbieranie zamówień przez GIORiN/GIW z wojewódzkich inspektoratów oraz przeprowadzania zamówień publicznych na poziomie centralnych organów inspekcji. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> Wykorzystania efektu skali, co przełoży się na niższe ceny oraz dostęp do lepszych pod względem jakościowym rozwiązań i urzędzeń.	GIORiN/GIW WIORiN/WIW	Średni priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Duże koszty indywidualnych zamówień realizowanych przez urzędy.  Brak standaryzacji przedmiotu zakupu.	Koszt społeczny (wprowadzenie trybu zbierania informacji do przeprowadzania wspólnych zamówień publicznych).
34. <b>Wniosek: Zwiększenie kontroli zasobów inspekcji.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> przeprowadzenie inwentaryzacji zasobów lokalowych, infrastrukturalnych, technologicznych będących w majątku wojewódzkich inspektoratów oraz wyspecjalizowanie prowadzonych badań ze względu na specyfikę województw. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. dzięki specjalizacji oraz koncentracji na zasobach infrastrukturalnych oraz technologicznych będzie możliwe wprowadzenie wyższej jakości usług publicznych oraz sprawniejszej obsługi klientów; 2. optymalizacja zasobów infrastrukturalnych i technologicznych.	GIORiN/GIW	Średni priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Niższa jakość świadczonych usług.  Niewykorzystanie potencjału wojewódzkich inspektoratów.  Brak spełnienia oczekiwań klientów.  Niewystarczające środki finansowe na specjalizację.	Koszty społeczne (okresowe przeprowadzanie inwentaryzacji).  Koszty finansowe (zatrudnienie osób do przeprowadzania inwentaryzacji; rezerwacja środków w budżecie).

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>35. <b>Wniosek: Zwiększenie zainteresowania na rynku pracy zatrudnieniem w IW.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> zwiększenie zatrudnienia w Inspekcji Weterynaryjnej osób niebędących lekarzami weterynarii w celu przeciwdziałania zidentyfikowanemu problemowi niewystarczających zasobów kadrowych inspektoratów do wykonywania powierzonych zadań.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie prestiżu pracy w IW;</li> <li>2. wzrost zainteresowania pracą w IW przełoży się na zatrudnianie osób z wyższymi kwalifikacjami odpowiadającymi specyfice pracy urzędu.</li> </ol>	Kierownik urzędu WIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Przeciwdziałanie rotacji pracowników w WIW.  Brak polityki kadrowej.  Niska zdolność do utrzymania zasobów kadrowych w urzędzie.	Koszty społeczne (zatrudnianie osób niebędących weterynarzami do pracy w IW).  Koszty finansowe (trudności w zakresie zatrudnienia nowych osób w WIW wynikające z zasad finansowania WIW).



#### Działania komunikacyjne

<p>36. <b>Wniosek: Upowszechnianie wiedzy na temat zadań inspekcji PIORiN oraz IW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie elektronicznego banku wiedzy nt. procesów w całej inspekcji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększanie świadomości i wiedzy o zadaniach inspekcji w społeczeństwie;</li> <li>2. zbudowanie platformy innowacyjnych rozwiązań, które zostały wdrożone lub są w trakcie opracowania w inspekcji;</li> <li>3. zbudowanie kanału komunikacji pomiędzy wszystkimi urzędami inspekcji;</li> <li>4. rozszerzanie katalogu innowacyjnych rozwiązań do wprowadzenia w urzędach;</li> </ol>	MRiRW GIORiN/GIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Niewystarczające zasoby ludzkie.  Zbyt duże obciążenie pracowników.  Brak zatrudnionego w urzędzie informatyka.  Przygotowanie wytycznych dla urzędów.	Koszty społeczne (wdrożenie banku wiedzy; opracowanie treści do banku wiedzy).  Koszty finansowe (zakup odpowiedniego sprzętu informatycznego; zapewnienie obsługi informatycznej).
---	---------------------	---	--	---



Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
5. wzmocnienie prestiżu polskich inspekcji na arenie krajowej.			Niewystarczające środki finansowe.	
<p>37. <b>Wniosek: Zapewnienie dodatkowego wsparcia merytorycznego dla kierowników komórek organizacyjnych.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> wsparcie kierowników komórek organizacyjnych we wprowadzaniu zmian poprzez przygotowanie platformy komunikacyjnej dla kierowników komórek organizacyjnych różnych urzędów, w celu wymiany doświadczeń dot. realizowanych zadań.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie wsparcia merytorycznego kierownikom komórek organizacyjnych;</li> <li>zapewnienie wymiany informacji pomiędzy kierownikami komórek organizacyjnych z innych urzędów;</li> <li>utrzymanie kontaktu z konsultantami z projektu SSN w celu budowania wsparcia merytorycznego dla kierowników komórek organizacyjnych.</li> </ol>	Kierownik WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Wysoki priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Wymagana integracja systemów zarządzania.</p> <p>Niechęć pracowników do wprowadzonych zmian.</p> <p>Brak poparcie kierownictwa do wprowadzonych zmian.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie zmian przez kierowników komórek organizacyjnych).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup odpowiedniego sprzętu informatycznego w celu utworzenia platformy komunikacyjnej).</p>
<p>38. <b>Wniosek: Stworzenie elektronicznej bazy usprawnień wprowadzonych na podstawie zidentyfikowanych w kontroli zarządczej problemów w urzędach IW, PIORiN.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie na podstawie obszarów kontroli zarządczych katalogu zagrożeń oraz wskazanie rozwiązań, które zostały wprowadzone w urzędach i zakończyły się sukcesem.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	GIORiN/GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Wymagana współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie mechanizmu ujawniającego problemy w urzędach oraz wprowadzone usprawnienia).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. upowszechnianie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski;</li> <li>2. wymiana doświadczeń pomiędzy urzędami;</li> <li>3. rozszerzanie katalogu rozwiązań do wprowadzenia w urzędach;</li> <li>4. budowanie nowych rozwiązań na podstawie sprawdzonych wdrożeń w innych urzędach;</li> <li>5. wspieranie procesu uczenia się urzędów na podstawie wymiany wzajemnych doświadczeń;</li> <li>6. budowanie szerokiego wsparcia instytucji w sytuacji wystąpienia podobnych problemów;</li> <li>7. wypracowanie kanałów komunikacji pomiędzy urzędami w zakresie wsparcia merytorycznego;</li> <li>8. zwiększenie przejrzystości działań urzędów.</li> </ol>				<p>systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia bazy danych).</p>
<p>39. <b>Wniosek: Stworzenie krajowej bazy danych w zakresie ryzyk, z jakimi spotykają się urzędnicy w urzędach IW, PIORiN oraz zaproponowanie scenariuszy ich rozwiązywania.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie na podstawie rejestru ryzyk w urzędach katalogu ryzyk oraz wskazanie rozwiązań, które zostały wprowadzone w urzędach i zakończyły się sukcesem.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem;</li> <li>2. wymiana doświadczeń w zakresie przygotowania reakcji na ryzyko pomiędzy urzędami;</li> <li>3. rozszerzanie katalogu rozwiązań do wprowadzenia w urzędach;</li> </ol>	GIORiN/GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niechęć do wprowadzonych zmian.</p> <p>Wymagana współdziałanie wielu urzędów i zaangażowanie urzędów nadzorujących.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Koordinowanie działań przez organy nadzorcze.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie mechanizmu ujawniającego ryzyka w urzędach oraz wprowadzone rozwiązania przeciwdziałające występującym zagrożeniom).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. opracowanie nowych mechanizmów identyfikacji ryzyka;</li> <li>5. budowanie nowych rozwiązań na podstawie sprawdzonych wdrożeń w innych urządzeniach;</li> <li>6. wspieranie procesu uczenia się urzędów na podstawie wymiany wzajemnych doświadczeń;</li> <li>7. budowanie szerokiego wsparcia instytucji w sytuacji wystąpienia podobnych problemów;</li> <li>8. wypracowanie kanałów komunikacji pomiędzy urządzeniami w zakresie wsparcia merytorycznego;</li> <li>9. zwiększenie przejrzystości działań urzędów;</li> <li>10. opracowanie nowych mechanizmów sygnalizowania ryzyka.</li> </ol>				obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia bazy danych).
<p>40. <b>Wniosek: ujednoczenie dostępu do aktów prawnych dla wszystkich urzędów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> stworzenie wojewódzkich repozytoriów, w których można by umieszczać najważniejsze akty prawne, rozporządzenia, orzeczenia sądowe, wytyczne GIORiN/GIW oraz dokumenty strategiczne.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. upowszechnianie aktualnych i ujednoczonych aktów prawnych;</li> <li>2. zlokalizowanie w jednym miejscu dokumentów i wytycznych;</li> <li>3. łatwy dostęp do aktów prawnych;</li> <li>4. zapewnienie pewności w zakresie stosowania aktów prawnych i zmniejszenie ryzyka pracy na nieaktualnych ustawach oraz rozporządzeniach;</li> </ol>	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Średni priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)	<p>Niechęć do wprowadzonych zmian.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie repozytorium z aktami prawnymi; wypracowanie procedury ich aktualizacji oraz określenie nadzoru merytorycznego nad repozytorium).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
5. optymalizacja zarządzania zasobami urzędów w postaci aktów prawnych zapewniających sprawne wykonywanie zadań.				w zakresie prowadzenia repozytorium).
<p>41. <b>Wniosek: Przygotowanie banku usprawnień do wdrożenia w PIORiN/IW</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> elektroniczny bank usprawnień dla PIORiN oraz osobno dla IW powinien funkcjonować na dwóch płaszczyznach. Na pierwszej płaszczyźnie powinien dotyczyć usprawnień wspólnych dla całej inspekcji. Natomiast na drugiej płaszczyźnie odpowiadałby potrzebom wojewódzkich inspektoratów. Zmiany wprowadzaliby pracownicy urzędów.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. akumulacja informacji o wprowadzaniu potencjalnych usprawnień w PIORiN oraz IW;</li> <li>2. zwiększenie wiedzy organów nadzorczych o PIORiN oraz IW w zakresie propozycji modernizacji zgłaszanych przez pracowników inspekcji;</li> <li>3. ustalenie priorytetów w zakresie wprowadzania zmian w oparciu o udział pracowników w głosowaniu odbywającym się za pośrednictwem elektronicznego banku usprawnień;</li> <li>4. zbudowanie kanału komunikacji pomiędzy wszystkimi urzędami inspekcji;</li> <li>5. rozszerzenie katalogu rozwiązań do wprowadzenia w urzędach;</li> <li>6. opracowanie nowych mechanizmów sygnalizacji ryzyk;</li> </ol>	<p>Kierownik urzędu WIORiN/WIW</p> <p>GIORiN/GIW</p>	<p>Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Niechęć do wprowadzonych zmian.</p> <p>Brak systematyki działania.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe.</p>	<p>Koszty społeczne (wprowadzenie banku usprawnień; wypracowanie procedury ich wprowadzania, aktualizacji oraz wyboru; określenie nadzoru merytorycznego nad bankiem usprawnień).</p> <p>Koszty finansowe (zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia banku).</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
7. wspieranie procesu angażowania się pracowników w procesy doskonalące funkcjonowanie inspekcji.				
42. <b>Wniosek: Przygotowanie banku procedur dla PIORiN i IW.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> bank procedur powinien funkcjonować na dwóch płaszczyznach. Na pierwszej płaszczyźnie powinien dotyczyć procedur, które należałoby ujednoclić w PIORiN oraz osobno w IW. Natomiast na drugiej płaszczyźnie odpowiadałby potrzebom wojewódzkich inspektoratów. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. akumulacja informacji o procedurach wymagających ujednoczenia w PIORiN oraz IW; 2. zwiększenie wiedzy organów nadzorczych o PIORiN oraz IW w zakresie procedur postępowania; 3. ustalenie priorytetów w zakresie ujednoczenia procedur postępowania; 4. zbudowanie kanału komunikacji pomiędzy wszystkimi urzędami inspekcji; 5. rozszerzenie katalogu rozwiązań w zakresie procedur postępowania do wprowadzenia w urzędach; 6. wspieranie procesu angażowania się pracowników w procesy doskonalące funkcjonowanie inspekcji.	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Niechęć do wprowadzonych zmian.  Brak systematyki działania.  Niewystarczające środki finansowe.	Koszty społeczne (wprowadzenie banku procedur; wypracowanie sposobów komunikacji pracowników z bankiem procedur; określenie nadzoru merytorycznego nad bankiem procedur).  Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORiN/WIW; zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia banku).
<b>Wniosek: Przygotowanie banku innowacyjnych rozwiązań dla PIORiN/IW</b> <b>Sposób wdrażania:</b> bank innowacyjnych rozwiązań powinien funkcjonować na dwóch płaszczyznach. Na pierwszej płaszczyźnie powinien dotyczyć propozycji	Kierownik urzędu WIORiN/WIW GIORiN/GIW MRiRW	Średni priorytet (wymaga wprowadzenia dużych zmian)	Niechęć do wprowadzonych zmian.  Brak systematyki działania.	Koszty społeczne (wprowadzenie banku innowacyjnych rozwiązań; wypracowanie procedury ich wprowadzania,

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>dla PIORiN oraz osobno dla IW. Natomiast na drugiej płaszczyźnie odpowiadałby potrzebom wojewódzkich inspektoratów. Propozycje stanowiłyby efekty współpracy z uniwersytetami, instytutami oraz innymi organizacjami krajowymi i międzynarodowymi.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. akumulacja informacji o efektach współpracy PIORiN oraz IW z uniwersytetami, instytutami, organizacjami krajowymi i międzynarodowymi;</li> <li>2. zwiększenie wiedzy organów nadzorczych o PIORiN oraz IW w zakresie wdrażanych innowacji;</li> <li>3. zbudowanie platformy innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby stać się punktem referencyjnym dla innych państw w UE;</li> <li>4. zbudowanie kanału komunikacji pomiędzy wszystkimi urzędami inspekcji;</li> <li>5. rozszerzanie katalogu innowacyjnych rozwiązań do wprowadzenia w urzędach;</li> <li>6. zbiór podmiotów do współpracy z urzędami PIORiN oraz IW, z którymi wypracowano i wdrożono konkretne rozwiązania;</li> <li>7. udostępnienie zbioru podmiotów inspekcjom z państw UE, z którymi polskie urzędy PIORiN i IW wypracowały innowacyjne rozwiązania w celu ich upowszechnienia;</li> <li>8. powstanie w przyszłości banku innowacji dla wszystkich inspekcji z UE;</li> <li>9. wzmocnienie prestiżu polskich inspekcji na arenie europejskich i międzynarodowej.</li> </ol>	MNiSW		<p>Niewystarczające środki finansowe.</p> <p>Wymagana integracja systemów zarządzania.</p> <p>Wymagana koordynacja organów nadzorczych.</p>	<p>aktualizacji oraz wyboru; określenie nadzoru merytorycznego nad bankiem; przygotowanie strategii promocyjnej i komunikacyjnej innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w urzędach PIORiN i IW).</p> <p>Koszty finansowe (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup odpowiednich urządzeń informatycznych oraz systemów informatycznych; utworzenie stanowiska pracy lub dodanie nowego obowiązku informatykom w zakresie prowadzenia banku).</p>



Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>43. <b>Wniosek: Uregulowanie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi.</b>  <b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi.  <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ustalenie jasnych i przejrzystych zasad współpracy pomiędzy urzędami a podmiotami prywatnymi;</li> <li>2. ustalenie jasnych zasad wynajmu lokali, urządzeń; przeprowadzania remontów i modernizacji urządzeń; uczestnictwa w szkoleniach.</li> </ol>	<p>GIORiN  GIW  WIORiN  WIW</p>	<p>Wysoki priorytet (nie wymaga wprowadzenia dużych zmian)</p>	<p>Wymagana integracja z systemami zarządzania.    Brak systematyki działania.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi).    Koszt legislacyjny (opracowanie regulaminu współpracy z podmiotami prywatnymi).</p>

### 3 Rekomendacje – urzędy objęte wsparciem pilotażowym

W ramach działań projektowych, działania doradcze pilotażowo objęły jeden Graniczny Inspektorat Weterynarii oraz jeden Powiatowy Inspektorat Weterynarii. Urzędy te odgrywają kluczową rolę w systemie nadzoru nad bezpieczeństwem żywności pochodzenia zwierzęcego. Ze względu na ich specyfikę (w tym mniejszy rozmiar w stosunku do urzędów wojewódzkich), wypracowano w ich zakresie odrębne rekomendacje. Jednocześnie należy pamiętać, że rekomendacje oparte są na przeprowadzonych działaniach projektowych o mniejszej skali niż w wypadku urzędów WIW oraz WIORiN i przed ewentualnym wdrożeniem powinny podlegać dodatkowej weryfikacji.

**Dodatkowo, wskazane powyżej rekomendacje dot. właściwych sposobów komunikacji i zarządzania w urzędach WIW / WIORiN są, co do zasady adekwatne także do urzędów GrIW i PIW.**

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<b>Graniczne Inspektoraty Weterynarii</b>				
1. <b>Wniosek: Niskie zainteresowania pracą w granicznych inspektoratach weterynarii</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> Zorganizowanie kampanii edukacyjnej i promocyjnej upowszechniającej wiedzę wśród społeczeństwa na temat zakresu i specyfiki pracy urzędu. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zwiększenie zainteresowania potencjalnych kandydatów pracą w granicznym inspektoracie weterynarii; 2. zmniejszenie rotacji pracowników w urzędzie; 3. poprawienie wizerunku inspekcji na zewnątrz; 4. zwiększenie prestiżu pracy inspektora granicznego inspektoratu weterynarii; 5. zwiększenie świadomości społeczeństwa w zakresie działalności inspekcji;	Kierownik GrIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak czasu inspektorów GrIW na prowadzenie kampanii edukacyjnych i promocyjnych związanych z pracą w inspekcji z powodu dużej ilości zadań.  Brak jednolitej polityki dla IW związanej z upowszechnianiem zalet pracy w inspektoratach.  Brak wsparcia MRiRW oraz GIW w zakresie promowania zatrudnienia w GrIW.	Koszt dla urzędu (niewielki z powodu skorzystania z wypracowanych materiałów oraz produktów przez WIW w ramach projektu SSN).  Koszt społeczny (niewystarczające przygotowanie pracowników GrIW do przeprowadzenia kampanii edukacyjnych i promocyjnych; konieczność wsparcia WIW w wprowadzaniu kampanii przez GrIW; konieczność podjęcia

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
6. utrzymanie kluczowych pracowników w urzędzie z powodu wzrostu ich motywacji wewnętrznej opartej na identyfikacji z inspekcją.			<p>Ryzyko utraty reputacji przez GrIW w związku z brakiem wystarczających zasobów kadrowych do sprawnego wykonania zadań.</p> <p>Ryzyko naruszenia wizerunku inspekcji spowodowane zatrudnieniem osób z niewystarczającymi kwalifikacjami w GrIW.</p> <p>Opór pracowników GrIW przed prowadzenie kampanii edukacyjnych promocyjnych na rynku pracy.</p>	działań przez GrIW w związku z pozyskaniem odpowiednich pracowników do inspektoratu.
<p>2. <b>Wniosek: System motywacyjny dla pracowników uzależniony jest od GIW prowadzącego własną politykę finansową.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> opracowanie systemu motywacji dla GrIW. Ukierunkowanie pracowników urzędu na działania niezbędne do wywiązania się z określonych zadań poprzez nastawienie ich zachowań na realizację określonego celu. Oparcie systemu motywacji o potrzeby społeczne (przyjazne stosunki z innymi współpracownikami), potrzeby osiągnięć (poczucie, że to, co jest wykonywane ma sens), potrzeby uznania, potrzeby rozwoju oraz potrzeby władzy. W ramach</p>	Kierownik GrIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu może spowodować niechęć pracowników do przygotowania systemu motywacyjnego.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników do przygotowania systemu motywacyjnego.</p>	Koszt społeczny (przygotowanie kierownictwa w urzędzie do prowadzenia odpowiedniej strategii motywacji w zależności od potrzeb pracowników; organizacja warsztatu przez kierownika komórki organizacyjnej w celu zebrania informacji na

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>wdrożenia rekomenduje się przeprowadzenie warsztatu dla pracowników komórek organizacyjnych i zebranie zbioru propozycji pracowników na temat tego, jakie są dla nich źródła motywacji pozafinansowej i wewnętrznej oraz przygotowanie programu motywacyjnego opartego na potrzebach pracowników.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. odejście od motywacji finansowej nastawionej na zaspokajanie potrzeb materialnych;</li> <li>2. uzyskanie przez kierowników komórek organizacyjnych wiedzy i umiejętności o wyznaczaniu celów strategicznych i operacyjnych;</li> <li>3. uzyskanie kontroli przez pracowników nad swoimi zasobami oraz wartości pracy;</li> <li>4. uzyskanie dłuższych efektów poprzez zastosowanie strategii opartej na motywacji wewnętrznej pracowników związanej z wartością wykonywanej pracy oraz większym wpływem na korektę przez pracowników swojego postępowania;</li> <li>5. wprowadzanie motywowania poprzez wyznaczanie konkretnych, osiągalnych i uzgodnionych z pracownikami celów.</li> </ol>			<p>Koncentracja tylko na potrzebach rozwoju – przeważnie w postaci szkoleń przy marginalizacji innych potrzeb pracowników.</p> <p>Brak przygotowania kierownictwa do motywowania pracowników.</p> <p>Niewłaściwa polityka motywacyjna kierownictwa urzędu oparta na motywacji zewnętrznej.</p>	temat potrzeb pracowników).
<p>3. <b>Wniosek: Problemy lokalowe do prowadzenia szkoleń i konsultacji z klientami i interesariuszami.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> Uregulowanie współpracy z podmiotami prywatnymi mające na celu preferencyjny wynajem pomieszczeń. Opracowanie regulaminu współpracy z podmiotami prywatnymi.</p>	<p>Kierownik GrIW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu może spowodować niechęć pracowników do opracowania regulaminu.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników</p>	<p>Koszt społeczny (przygotowanie kierownictwa w urzędzie do prowadzenia odpowiedniej strategii zarządzania urzędem opartej na współpracy z podmiotami prywatnymi;</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p><b>Oczekiwane korzyści wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie kontaktu i współpracy z klientami;</li> <li>2. monitorowanie branży;</li> <li>3. poszerzanie wiedzy klientów w celu usprawnienia pracy inspektorów;</li> <li>4. moderowanie i koordynowanie sytuacji w województwie w zakresie obszaru przedmiotowej działalności urzędu.</li> </ol>			<p>do opracowania regulaminu.</p> <p>Ryzyko biurokratycznego stylu zarządzania GrIW może spowodować brak przekonania kierownictwa do skorzystania z możliwości podjęcia współpracy z podmiotami prywatnymi.</p>	<p>Koszt legislacyjny (opracowanie regulaminu współpracy).</p> <p>Koszt finansowy (ograniczenia związane z regułami finansowania GrIW).</p>
<p>4. <b>Wniosek: Opóźnienia w terminowym wykonywaniu kontroli weterynaryjnej spowodowane koniecznością zorganizowania pracy w kilku miejscach kontrolnych jednocześnie.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> Wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej GrIW polegającej na zwiększeniu ilości etatów oraz stałe monitorowanie organizacji pracy.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. szybsze i terminowe wykonania granicznej kontroli weterynaryjnej;</li> <li>2. efektywniejsza organizacja pracy na przejściach granicznych;</li> <li>3. skuteczniejsze zarządzanie zasobami ludzki;</li> <li>4. zmniejszenie ryzyka niewykonania w terminie kontroli weterynaryjnej.</li> </ol>	<p>Kierownik GrIW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak zaangażowania kierownika urzędu może utrudnić wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej.</p> <p>Ryzyko niewielkiego zainteresowania pracą w GrIW może spowodować brak kandydatów do pracy w inspektoracie.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie nowej struktury organizacyjnej).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowego regulaminu organizacyjnego).</p> <p>Koszt finansowy (ograniczenia związane z regułami finansowania GrIW; rezerwacja środków finansowych na nowe etaty).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>5. <b>Wniosek: Zmiana przepisów unijnych wprowadzająca przekształcenia w zakresie kontroli realizowanej przez GrIW.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> W związku z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/625 z dnia 15 marca 2017 r. w sprawie kontroli urzędowych i innych czynności urzędowych przeprowadzonych w celu zapewnienia stosowania prawa żywnościowego i paszowego oraz zasad dotyczących zdrowia i dobrostanu zwierząt, zdrowia roślin i środków ochrony roślin zmienia się przepisy prowadzenia kontroli weterynaryjnej w punktach granicznych. Rekomenduje się dostosowanie następujących procesów do nowych regulacji unijnych:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienia dostępu do informacji właściwym organom, organom celnym i innym organom państw członkowskich dla przeprowadzenia odpowiednich czynności realizowanych w odniesieniu do zwierząt i towarów wprowadzonych na terytorium UE;</li> <li>2. procedury postępowania kontrolnego dokumentacyjnego;</li> <li>3. procedury postępowania kontrolnego identyfikacyjnego;</li> <li>4. procedury postępowania kontrolnego bezpośredniego;</li> <li>5. współpracy między GrIW a organami celnymi w odniesieniu do przesyłek z państw trzecich.</li> <li>6. procedury postępowania w przypadku podejrzenia niezgodności i stwierdzenia niezgodności</li> </ol>	<p>Kierownik GrIW MRiRW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Brak unijnych aktów wykonawczych utrudni przygotowanie się polskich granicznych inspektoratów weterynaryjnych do wprowadzenia zmian wynikających z rozporządzenia nr 2017/625.</p> <p>Zbyt późne opracowanie dostosowania polskich aktów prawnych do wymagań unijnych może spowodować trudności dla GrIW z realizacją wymagań zawartych w rozporządzeniu nr 2017/625.</p>	<p>Koszt społeczny (dostosowanie struktury organizacyjnej GrIW do nowej struktury organizacyjnej).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie nowych aktów prawnych przez MRiRW).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
dotyczącej zwierząt i towarów wprowadzanych do UE. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. funkcjonowanie GrIW zgodnie z wymogami nowych regulacji unijnych; 2. dostosowanie wewnętrznych procedur do nowego porządku prawnego regulowanego przez rozporządzenie nr 2017/625.				
6. <b>Wniosek: Skutki polityki zagranicznej wpływają na zmniejszenie liczby producentów wybierających polskie przejście graniczne do wprowadzenia produktów do UE, skutkiem tego jest zmniejszenie liczby kontroli prowadzonych przez GrIW.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> Uwzględnienie przez MSZ oraz MRiRW skutków polityki zagranicznej na działalność GrIW. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zwiększenie liczby wprowadzanych produktów do UW przez polskie przejścia graniczne; 2. wsparcie polskich przejść granicznych przez polską politykę zagraniczną; 3. promowanie przez polityków wprowadzania produktów do UW przez polskie przejścia graniczne.	MSZ MRiRW Kierownik GrIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak uwzględnienia przez MSZ oraz MRiRW wpływu polityki zagranicznej na działalność GrIW.  Inne priorytety w działalności MSZ oraz MRiRW.	Koszt społeczny (uwzględnienie wpływu polityki zagranicznej na działalność GrIW w opracowaniu dokumentów strategicznych).  Koszt legislacyjny (opracowanie nowego wytycznych i dokumentów).
7. <b>Wniosek: Konieczne jest usprawnienie prowadzenia postępowań kontrolnych poprzez wprowadzenie rejestru klientów.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> Opracowanie elektronicznego rejestru klientów uwzględniającego zidentyfikowane grupy klientów (kontrahentów), którymi są importerzy	Kierownik GrIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak zmiany kultury organizacyjnej spowoduje trudności wprowadzaniu podejścia w urzędzie zorientowanego na klienta.	Koszt legislacyjny (opracowanie rejestru klientów).

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>oraz podmioty reprezentujące interesy importerów, w szczególności firmy spedycyjne.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie ankiety satysfakcji klienta w celu bieżącego monitorowania stopnia zaspokajania ich potrzeb przez usługi urzędu oraz gromadzenia informacji na temat zakresu możliwych do wprowadzenia usprawnień;</li> <li>zwiększenie bieżącej znajomości potrzeb klientów;</li> <li>ewaluacja usług świadczonych przez urząd ze względu na oczekiwania klientów;</li> <li>monitorowanie oczekiwań klientów oraz kierunków rozwoju branży.</li> </ol>			<p>Niewystarczające zasoby kadrowe do opracowania rejestru klientów.</p>	
<p>8. <b>Wniosek: Niezbędne jest podniesienie kompetencji pracowników GrIW w zakresie obsługi klientów.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> Rekomenduje się prowadzenie regularnych działań mających na celu lepszą współpracę i podniesienie zadowolenia klienta w postaci konferencji, spotkań, dyskusji panelowych. Dobrym rozwiązaniem będzie opracowanie profilu kompetencyjnego uwzględniającego umiejętności w zakresie obsługi klienta, które powinien posiadać i rozwijać pracownik inspektoratu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników w celu lepszej obsługi klientów;</li> <li>organizowanie szkoleń dla klientów w celu zebrania informacji o działalności GrIW oraz wprowadza na ich podstawie usprawnienia.</li> </ol>	<p>Kierownik GrIW</p>	<p>Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Ryzyko braku metodyki do monitorowania wymagań i oczekiwań klientów GrIW.</p> <p>Ryzyko braku opracowanej metodyki zbierania i zarządzania informacjami zebranymi podczas konferencji, spotkań i paneli.</p> <p>Ryzyko niedostosowania kursów i szkoleń dla pracowników mających na celu podniesienie kompetencji pracowników</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie profilu kompetencyjnego, na podstawie którego zostaną wybrane szkolenia i warsztaty dla pracowników urzędu).</p> <p>Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na kursy i szkolenia; konieczność rezerwacji środków na konferencje</p>



Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
3. umieszczanie na stronie internetowej urzędu najważniejszych informacji dla klientów.			w zakresie obsługi klientów.	i spotkania z klientami GrIW).
9. <b>Wniosek: Niezbędne jest pogłębianie współpracy z inspekcjami, służbami oraz innymi podmiotami.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> prowadzenie przez GrIW wspólnych kontroli w jednym czasie i w jednym miejscu oraz zawieranie porozumień z inspekcjami, służbami oraz innymi podmiotami w zakresie współpracy. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. zwiększenie efektywności pracy inspektorów poprzez łączenie kontroli z innymi inspekcjami; 2. zmniejszenie dolegliwości dla przedsiębiorców poprzez łączenie kontroli i ich wspólne prowadzenie przez inspektorów z innych inspekcji np. WIORiN, WIJHARS.	Kierownik GrIW GIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Ryzyko braku woli kierownictwa inspektoratów do zawierania porozumień regulujących wzajemną współpracę.  Ryzyko braku metodyki do prowadzenia wspólnych kontroli przez inspektorów z różnych inspekcji.	Koszt społeczny (opracowanie porozumień z innymi inspekcjami; prowadzenie negocjacji związanych z porozumieniami).  Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na opracowanie porozumień).
10. <b>Wniosek: Konieczne jest przygotowanie pracowników do obsługi nowego systemu informatycznego, który zostanie wprowadzony w kontroli weterynaryjnej prowadzonej na granicy UE z dniem 14.12.2019 r.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> Rekomenduje się przeprowadzenie szkoleń kaskadowych w urzędzie dla pracowników komórek organizacyjnych przed wprowadzeniem systemu informatycznego ISMOC obejmującego system Traces. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. organizacja szkoleń dla przedsiębiorców z nauki systemu ISMOC;	Kierownik GrIW GIW MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Ryzyko braku szkoleń związanych z obsługą nowego systemu informatycznego.  Ryzyko, że system ISMOC zacznie sprawnie działać dopiero po pewnym czasie, co jest bezpośrednio uzależnione od nabycia umiejętności w jego obsłudze oraz zmiany nawyków związanych z funkcjonowaniem starego systemu.	Koszt społeczny (zorganizowanie szkoleń i kursów z systemu ISMOC; przeprowadzenie).  Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na szkolenia i kursy).

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
2. organizacja kursów i szkoleń dla pracowników GRiW;				
11. <b>Wniosek: Wprowadzenie zmian w procedurze postępowania w przypadku podejrzenia niezgodności i/lub stwierdzenia niezgodności dotyczącej zwierząt i towarów wprowadzanych do UE zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2017/625.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> Uregulowanie procedury postępowania: odesłania przesyłek, zniszczenia przesyłek lub przekazania do przetworzenia. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. przeprowadzenie szkoleń dla pracowników w zakresie nowych procedur postępowania; 2. usprawnienie organizacji pracy inspektorów; 3. przeszkolenia klientów z wypełnienia nowych dokumentów; 4. opracowanie do 14.12.2019 r. stosownych procedur postępowania.	GIW Kierownik GrIW MRiRW	Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)	Ryzyko braku metodyki do monitorowania wymagań i oczekiwań klientów GrIW.  Ryzyko braku opracowanej metodyki do przygotowania nowych procedur postępowania.  Ryzyko zbyt późnego opracowania procedur.  Ryzyko braku etapu przejściowego na przetestowanie nowych procedur.	Koszt społeczny (wdrożenie nowych procedur; organizacja kursów i szkoleń dla pracowników w zakresie nowych procedur).  Koszt legislacyjny (opracowanie procedur postępowania).  Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na opracowanie nowych procedur).
12. <b>Wniosek: Dostosowanie wymagań punktów granicznych, które wykonują kontrole weterynaryjne do nowych wymagań unijnych.</b> <b>Sposoby wdrożenia:</b> W Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/625 zostały wskazane wymagania związane z zatwierdzeniem punktów kontroli granicznej. Celem GrIW w tym zakresie jest obserwacja i ocena tego, co jest w aktach wykonawczych i bieżące sprawdzanie czy urząd realizuje określone w przepisach prawnych wymagania.	Kierownik GrIW GIW MRiRW	<b>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</b>	Ryzyko braku bieżącej obserwacji aktów wykonawczych prowadzonej przez GrIW pod kątem przepisów unijnych.  Ryzyko braku bieżącej oceny punktów granicznych	Koszt społeczny (opracowanie metodyki monitorowania punktów granicznych).  Koszt legislacyjny (opracowanie procedur postępowania w związku z dostosowaniem punktów granicznych do wymagań

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>utrzymanie stałej liczby polskich punktów granicznych;</li> <li>spełnienie wymagań przez punkty graniczne zawartych przepisach unijnych.</li> </ol>			<p>oraz ich monitorowania pod kątem wymagań unijnych.</p>	<p>zawartych w rozporządzeniu nr 2017/625).</p> <p>Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na dostosowanie punktów granicznych do wymagań przepisów unijnych).</p>
<p>13. <b>Wniosek: Zmiana procedur kontroli w granicznym inspektoracie weterynaryjnym.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> Od 14.12.2019 r. zgodnie z rozporządzeniem unijnym nr 2017/625 zostanie wprowadzona procedura kontroli oparta na analizie ryzyka. Drugą istotną zmianą będzie zakaz prowadzenie kontroli przez Sanepid innych produktów jadalnych w strefie kontroli wyznaczonej dla jadalnych produktów pochodzenia zwierzęcego. Rekomenduje się dostosowanie ocenę ryzyka obejmującej 3 etapy: identyfikację, analizę i odpowiedź na ryzyko do celów strategicznych i operacyjnych urzędu lub komórki organizacyjnej w zależności od tego, kto będzie właścicielem ryzyka. Na podstawie oceny ryzyka zorientowanej na cele strategiczne i operacyjne można sprawdzić, czy określone zadanie, procesy mogą zagrażać osiągnięciu celów strategicznych lub operacyjnych urzędu.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p>	<p>Kierownik GrIW GIW MRiRW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Ryzyko braku metodyki do prowadzenia analizy ryzyka.</p> <p>Ryzyko braku wystarczającej wiedzy pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem do opracowania analizy ryzyka.</p> <p>Ryzyko zbyt późnego opracowania procedur w zakresie zmian w prowadzeniu kontroli.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie nowych procedur; organizacja kursów i szkoleń dla pracowników w zakresie nowych procedur).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie procedur postępowania).</p> <p>Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW; konieczność rezerwacji środków finansowych na opracowanie nowych procedur oraz przeprowadzenie szkoleń).</p>

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracja celów strategicznych i operacyjnych urzędu z zarządzaniem ryzykiem, w szczególności z analizą ryzyka;</li> <li>2. zwiększenie zastosowania analizy ryzyka w planowaniu kontroli w urzędzie.</li> </ol>				
<p>14. <b>Wniosek: Przeciwdziałanie zjawisku konkurencji pomiędzy inspekcjami urzędowej kontroli w UE</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> W rozporządzeniu unijnym nr 2017/625 zawarto wytyczne dotyczące wysokości opłat za kontrole weterynaryjne. Celem wprowadzenia opłat za kontrole weterynaryjne jest próba ich ujednoczenie w państwach członkowskich oraz przeciwdziałanie konkurencji pomiędzy inspekcjami urzędowej kontroli w UE. Rekomenduje się zorganizowanie spotkań dla przedsiębiorców w celu ich poinformowania o nowych opatach za kontrole weterynaryjne.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ujednoczenie opłat za kontrole weterynaryjne;</li> <li>2. wyrównanie konkurencji pomiędzy inspekcjami z różnych państw UE.</li> </ol>	<p>Kierownik GrIW GIW MRiRW</p>	<p>Wysoki priorytet (wymaga dużych przygotowań)</p>	<p>Ryzyko dostosowania przepisów prawnych do nowych regulacji unijnych.</p> <p>Ryzyko braku upowszechnienia wiedzy pomiędzy przedsiębiorcami.</p> <p>Ryzyko zbyt późnego wdrożenia opłat za kontrole weterynaryjne.</p>	<p>Koszt społeczny (wdrożenie nowych procedur; organizacja kursów i szkoleń dla pracowników w zakresie nowych procedur; organizacja spotkań z przedsiębiorcami w zakresie nowych opłat za kontrole weterynaryjne).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie procedur postępowania; dostosowanie wewnętrznych aktów prawnych).</p> <p>Koszt finansowy (trudności w finansowaniu działalności GrIW).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<b>Powiatowe Inspektoraty Weterynarii</b>				
<p>1. <b>Wniosek: Zwiększenie kompetencji pracowników PIW przez dostosowanie szkoleń i kursów do profilu kompetencyjnego pracownika PIW.</b></p> <p><b>Sposoby wdrożenia:</b> opracowanie profili kompetencyjnych dla pracowników PIW, a następnie opracowanie indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracowników zgodnie z przyjętym profilem kompetencyjnym w urzędzie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>doprowadzą do większej kontroli nad szkoleniami i kursami, co umożliwi zaoszczędzenie środków finansowych w urzędzie;</li> <li>zapewnienie optymalnie prowadzonej polityki kadrowej;</li> <li>ułatwienie celowego zarządzania rozwojem kompetencji pracowników odpowiadającego kierunkom rozwoju komórki organizacyjnej;</li> <li>przyspieszenie rozwoju kompetencji pracowników;</li> <li>umożliwienie szybszego awansu pracownikom w jednostce;</li> <li>zwiększenie motywacji pozafinansową pracowników;</li> <li>spotęgowanie identyfikacji pracowników z jednostką;</li> <li>odbudowa prestiżu urzędu poprzez wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych komórek organizacyjnych.</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Korzyści i rezultaty będą widoczne dla pracowników w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Zmiana kierownictwa urzędu utrudni wprowadzenie zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.</p>	Koszt społeczny (współpraca pomiędzy osobą na stanowisku do spraw kadr z kierownikami w urzędzie; wsparcie kierowników przez osobę na stanowisku do spraw kadr poprzez wyszukiwanie szkoleń, kursów odpowiadających celom strategicznym i operacyjnym komórki organizacyjnej).

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>2. <b>Wdrożenie polityki rozwoju kompetencji pracowników urzędu ze względu na cele strategiczne i operacyjne w PIW.</b></p> <p><b>Wdrożenie:</b> Rekomenduje się prowadzenie szkoleń kaskadowych przez inspektorów z WIW, w trakcie których nastąpi przekazanie wiedzy w zakresie dostosowania polityki rozwoju kompetencji pracowników do celów strategicznych i operacyjnych. Wdrożenie będzie wymagało powołania zespołu w PIW składającego się z osób, które będą odpowiedzialne za wprowadzanie zmian w PIW.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>dostosowanie rozwoju kompetencji ze względu na cele strategiczne i operacyjne PIW;</li> <li>likwidacja luk organizacyjnych poprzez rozwój kompetencji odpowiadających kluczowym procesom w urzędzie;</li> <li>usprawnienie zarządzania kadrami PIW;</li> <li>zwiększenie skuteczności monitorowania rozwoju kompetencji pracowników poprzez ich ocenę ze względu na cele strategiczne i cele operacyjne PIW;</li> <li>zwiększenie motywacji pozamaterialnej pracowników oraz przeciwdziałanie fluktuacji kadr w inspekcji.</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak czasu inspektorów WIW oraz PIW na przeprowadzenie kaskadowych szkoleń.</p> <p>Duża kompleksowość koniecznych do realizacji działań w PIW spowodowana wdrożeniem zmian w zarządzaniu kadrami.</p> <p>Niechęć do wprowadzanych zmian przez PIW z powodu korzyści, które będą odczuwalne dopiero w dłuższej perspektywie czasowej.</p> <p>Niewystarczająca wiedza w WIW do wsparcia PIW w wprowadzaniu zmian.</p> <p>Opór przed wprowadzaniem zmian w PIW z powodu braku zrozumienia dla ich celowości wynikający z nieuczestniczenia w warsztatach dotyczących zarządzania przez cele,</p>	<p>Koszt dla urzędu (niewielki z powodu skorzystania z wypracowanych materiałów oraz produktów przez WIW w ramach projektu SSN).</p> <p>Koszt społeczny (niewystarczające przygotowanie pracowników PIW do przeprowadzenia skomplikowanych działań operacyjnych mających na celu wprowadzenie celów strategicznych i operacyjnych PIW oraz dostosowanie do nich zarządzania kadrami; konieczność wsparcia WIW we wprowadzaniu zmian w PIW; konieczność podjęcia działań w PIW związanych z wyrównaniem poziomów rozwoju systemów w urzędzie; dostosowanie profilu kompetencyjnego PIW w celów strategicznych i operacyjnych).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
			zarządzania przez kompetencje oraz zarządzania przez procesy.	
<p>3. <b>Wniosek: Wdrożenie poradnika kontrolera żywności w PIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> stosowanie opracowanego w projekcie SSN poradnika kontrolera żywności oraz dostosowanie go do specyfiki funkcjonowania urzędu w danym województwie. Zaleca się wprowadzenie przez każdy urząd testów weryfikujących wiedzę i narzędzia kontrolerów w zakresie trudnych i skomplikowanych sytuacji.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ujednoczenie postępowania kontrolnego;</li> <li>usprawnienie komunikacji pomiędzy kontrolującym a podmiotem kontrolowanym;</li> <li>upowszechnienie dobrych praktyk z urzędów z całej Polski;</li> <li>wskazówki jak postępować w sytuacjach trudnych i skomplikowanych wzbogacone o przykłady studiów przypadków, jakie wydarzyły się w trakcie kontroli;</li> <li>poradnik to zbiór rozwiązań, które mogą stanowić motywację do wprowadzenia usprawnień w organizacji pracy przez urzędników prowadzących postępowanie kontrolne;</li> <li>cenne źródło informacji dla MRiRW pod kątem ujednoczania postępowania kontrolnego w sytuacji konsolidacji inspekcji i utworzenia scentralizowanej Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności;</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak elastyczności kierownictwa w zakresie dostosowania poradnika do specyfiki urzędu.</p> <p>Brak stosowania poradnika kontrolera żywności przez pracowników prowadzących kontrolę.</p> <p>Niechęć pracowników do zmiany starych przyzwyczajeń odnośnie do prowadzenia kontroli.</p> <p>Brak ewaluacji poradnika, co będzie skutkowało jego niedostosowaniem do zmieniających się warunków.</p>	<p>Koszt społeczny (zapoznanie inspektorów z poradnikiem; wdrożenie nowego narzędzia; zmiana przyzwyczajeń i nawyków wypracowanych w trakcie prowadzonych kontroli; realizacja procedury ewaluacji treści poradnika w celu dostosowania go do zmieniającej się rzeczywistości).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności WIORIN/WIW; zakup urządzeń dla kontrolerów z dostępem do internetu w celu zapewnienia stałego dostępu do elektronicznego poradnika kontrolera).</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>7. uniwersalny charakter poradnika jest widoczny w zakresie rekomendacji, które można potraktować jako punkt odniesienia także do kontroli wewnętrznej;</p> <p>8. poradnik stanowi narzędzie dla urzędów, za pomocą którego mogą, według przyjętego schematu, gromadzić i upowszechniać doświadczenie kontrolerów w celu stworzenia zasobów wiedzy urzędu;</p> <p>9. usprawnienie procedury kontroli prowadzonej w określonym zespole/dziale na podstawie zebranych informacji w poradniku kontrolera żywności.</p>				
<p>4. <b>Wniosek: Opracowanie procedury aktualizacji i ewaluacji poradnika kontrolera żywności do specyfiki PIW</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się opracowanie ewaluacji poradnika w urzędzie, która będzie polegać na okresowej weryfikacji celów poradnika, aktualizacji podstaw prawnych i rozszerzeniu dobrych praktyk oraz trudnych i skomplikowanych spraw wraz z podaniem rozwiązań w tym zakresie. Dobrym sposobem na ewaluację jest przekazanie kierownikom komórek organizacyjnych odpowiedzialności za wprowadzanie zmian do poradnika oraz zsynchronizowanie prac nad poradnikiem wraz z okresem aktualizacji rejestru ryzyk, które są identyfikowane przez pracowników prowadzących kontrolę.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie przez ewaluację dalszego korzystania z poradnika;</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika PIW</p> <p>Nieterminowe działanie z powodu zbyt dużego obciążenia pracą.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej.</p> <p>Ryzyko braku stosowania procedur ewaluacyjnej.</p> <p>Sabotowanie działań przez kierownika komórki organizacyjnej w zakresie prowadzenia ewaluacji.</p>	<p>Koszt społeczny (zapoznanie kierowników komórek organizacyjnych z procedurą ewaluacji; wdrożenie procedury ewaluacji; realizacja procedury ewaluacji treści poradnika w celu dostosowania go do zmieniającej się rzeczywistości).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności PIW; zakup urządzeń dla kontrolerów z dostępem do internetu w celu zapewnienia stałego dostępu do</p>



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>2. zagwarantowanie aktualności poradnika (zgodności z aktami prawnymi);</p> <p>3. wyrobienie nawyku u kontrolerów zgłaszania kierownikowi komórki organizacyjnej trudnych spraw, które należałoby wpisać do poradnika;</p> <p>4. organizowanie przez kierownika komórki organizacyjnej grup roboczych w celu aktualizowania poradnika;</p> <p>5. świadome działanie kierownika komórki organizacyjnej w celu rozszerzania wiedzy pracowników w zakresie rozwiązywania trudnych spraw w trakcie kontroli oraz kształtowania u pracowników odpowiedzialności za przygotowanie się do kontroli poprzez wspólne przygotowywanie rozwiązań.</p>			Brak stosowania poradnika przez pracowników z powodu niechęci kierownictwa do poradnika.	elektronicznego poradnika kontrolera z możliwością jego aktualizacji na bieżąco).
<p>5. <b>Wniosek: Organizowanie cyklicznych warsztatów na poziomie PIW dotyczących trudnych i skomplikowanych sytuacji podczas kontroli w celu wypracowania jednolitych rozwiązań.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Organizowanie przez Kierowników PIW warsztatów lub szkoleń dla pracowników komórek organizacyjnych w trakcie których zostaną zebrane trudne i skomplikowane sytuacje podczas kontroli oraz opracowane rozwiązania. Zaleca się zapraszanie na spotkania inspektorów z WIW, w celu wymiany poglądów oraz rozszerzenia perspektywy spoglądania na problemy występujące podczas kontroli.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. wyrobienie nawyku zbierania informacji o trudnych i skomplikowanych sytuacjach podczas kontroli</p>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika PIW</p> <p>Brak zaangażowanie kierowników komórek organizacyjnych.</p> <p>Brak wsparcia kierownika PIW dla organizacji szkoleń i warsztatów w celu omawiania trudnych i skomplikowanych sytuacji podczas kontroli.</p>	<p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności PIW; zaplanowanie w budżecie na następny rok dodatkowych środków na szkolenia dla kierowników komórek organizacyjnych w urzędzie).</p> <p>Koszt społeczny (wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą w urzędzie; wdrożenie nowych narzędzi do</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>przez kontrolerów w celu ich prezentacji w trakcie cyklicznych warsztatów;</p> <p>2. wypracowanie procedury postępowania pracy z poradnikiem;</p> <p>3. wypracowanie procedury postępowania zbierania informacji od kontrolerów o trudnych sprawach występujących w trakcie kontroli;</p> <p>4. wykorzystanie procedury aktualizacji poradnika do tworzenia systemu zarządzania wiedzą w urzędzie.</p>			<p>Nieterminowe działanie kierownika projektu z powodu zbyt dużego obciążenia pracą.</p> <p>Brak zaangażowania pracowników.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej w PIW.</p>	<p>zbierania informacji; nieustanne monitorowanie przebiegu postępowania kontrolnego przez kontrolera w celu zebrania niezbędnych informacji pod kątem usprawniania funkcjonowania urzędu).</p>
<p>6. <b>Wniosek: Opracowanie programu wdrażania kontrolera w PIW.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się opracowanie programu wdrażania kontrolera. Jest to program dla nowych pracowników urzędów, którzy nie mają przygotowania do prowadzenia kontroli. Program wdrażania może być powiązany z instruktażem prowadzonym w urzędzie w związku z zajmowanym stanowiskiem pracy. Ponadto zaleca się pogłębienie wiedzy nowego pracownika w oparciu o poradnik kontrolera żywności oraz stosowanie procedury ewaluacyjnej poradnika. Sugeruje się, aby program wdrażania kontrolera odpowiadał profilowi kompetencyjnemu przygotowanemu dla kontrolera w urzędzie.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. krótszy czas przyuczenia pracownika do wykonywanych zadań;</p> <p>2. szybsze wdrożenie pracownika w zakres jego nowych obowiązków;</p>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zaangażowania kierownika PIW w przygotowanie programu wdrożenia kontrolera.</p> <p>Duże obciążenie pracą kierowników komórek organizacyjnych.</p> <p>Zmiana kultury organizacyjnej w PIW.</p>	<p>Koszt społeczny (opracowanie programu wdrażania kontrolera oraz przygotowanie procedury jego aktualizacji; przeszkolenie osoby do realizacji programu wdrażania kontrolera; monitorowanie pracy nowych pracowników oraz uspołnianie programu wdrażania kontrolera ze względu na identyfikowane nieprawidłowości podczas jego pracy).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. większa pewność pracownika w związku z rozpoczęciem przez niego pracy w urzędzie;</li> <li>4. wykształcenie w nowym pracowniku nawyku zbierania wiedzy dla urzędu, która pochodzi z praktyki jego działania;</li> <li>5. mniejsze zaangażowanie pracowników z dłuższym stażem pracy w proces wsparcia merytorycznego młodszego pracownika;</li> <li>6. większa identyfikacja nowego pracownika z pracą w urzędzie</li> <li>7. wykształcenie u nowych pracowników odpowiedzialności za zwiększanie wiedzy urzędu poprzez podejmowane przez nich działania oraz zwiększanie ich poczucia wpływu na sprawne funkcjonowanie urzędu;</li> <li>8. program wdrażania kontrolera może stanowić podstawę do oceny okresowej nowego pracownika.</li> </ol>				
<p>7. <b>Wniosek: Wprowadzenie systemu mentorskiego w PIW polegającego na wsparciu nowych pracowników przez bardziej doświadczonych inspektorów.</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się opracowanie procedury mentoringu dla mniej doświadczonych pracowników z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia pracowników z dłuższym stażem na danym stanowisku..</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zapewnienie wsparcia merytorycznego nowym pracownikom urzędów;</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zmiany kultury organizacyjnej PIW utrudni wprowadzanie zmian.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników PIW do budowania systemu mentorskiego.</p> <p>Niewystarczające środki finansowe do</p>	<p>Koszt społeczny (wybór pracowników z długim stażem pracy do systemu mentorskiego; pomoc pracowników z długim stażem pracy pracownikom nowym inspektorom).</p> <p>Koszt finansowy (trudności związane z zasadami finansowania działalności PIW; dodatkowe wynagrodzenie</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
2. wprowadzenie naturalnego cyklu sukcesji poprzez współpracę opartą na relacji „mistrz-uczeń”.			wprowadzenia systemu mentorskiego.  Niewystarczające zasoby kadrowe do tworzenia współpracy opartej na relacji „mistrz-uczeń”.	lub dodatek dla pracowników uczestniczących w systemie mentorskim w roli mentora dla młodszego stażem pracownika).
8. <b>Wniosek: Wdrażanie i promowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień systemów zarządzania.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> rekomenduje się wypracowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień w systemie zarządzania ryzykiem na poziomie kierownictwa (czyli pomiędzy kierownikami komórek organizacyjnych oraz powiatowym lekarzem weterynarii) oraz na poziomie komórek organizacyjnych pomiędzy pracownikami. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. pełniejsza ocena ryzyka, która umożliwi efektywniejszą identyfikację ryzyka; 2. szybsze opracowanie scenariuszy rozwiązania ryzyka.	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak zaangażowania kierownika PIW.  Brak zaangażowania pracowników PIW.  Zmiana kultury organizacyjnej PIW.	Koszt społeczny (opracowanie schematów ryzyka; wdrożenie komunikacji w urzędzie opartej na ryzyku; wprowadzenie procedury przeciwdziałania ryzykom przez kierownictwo urzędu oraz pracowników).
9. <b>Wniosek: Opracowanie misji i wizji PIW</b> <b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się przygotowanie i wprowadzenie misji i wizji PIW. Na podstawie kaskadowych szkoleń realizowanych przez WIW pracownicy PIW powinni zdobyć wiedzę i umiejętności w zakresie metodyki opracowania misji i wizji urzędu.	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	Brak zmiany kultury organizacyjnej PIW utrudni przygotowanie i wprowadzanie misji i wizji.  Niewystarczające kompetencje pracowników WIW do przekazania wiedzy i umiejętności	Koszty społeczne (opracowanie misji i wizji urzędu; wprowadzenie misji i wizji do dokumentów wewnętrznych w urzędzie; uspołnienie aktów wewnętrznych z misją i wizją; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie

*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zdefiniowanie i usystematyzowanie kierunku działalności urzędu, co pozwala na lepszą alokację zasobów;</li> <li>2. analiza głównych wyzwań stojących przed urzędem;</li> <li>3. analiza kierunków działań na podstawie misji i wizji urzędu;</li> <li>4. rozwój systemu monitorowania realizacji wizji i misji w urzędzie.</li> </ol>			<p>w drodze szkoleń kaskadowych.</p> <p>Przygotowanie wytycznych w urzędzie na temat realizacji przez komórki organizacyjne misji i wizji urzędu.</p> <p>Brak metodyki działania uniemożliwi systematyczne działania PIW.</p>	<p>komunikacji z mediami odpowiadającymi przyjętej misji i wizji).</p>
<p>10. <b>Wniosek: Wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych PIW</b></p> <p><b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się przygotowanie i wprowadzenie celów strategicznych i operacyjnych PIW urzeczywistniających misję i wizję urzędu. Na podstawie kaskadowych szkoleń realizowanych przez WIW pracownicy PIW powinni zdobyć wiedzę i umiejętności w zakresie metodyki opracowania celów urzędu. Rekomenduje się opracowanie mapy celów jako produktu szkoleń kaskadowych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wprowadzenie zarządzania przez cele w PIW;</li> <li>2. ukierunkowanie działań PIW na realizację celów;</li> <li>3. dostosowanie organizacji pracy w PIW zgodnie z wyznaczonymi celami;</li> <li>4. koncentracja na celach strategicznych i operacyjnych PIW;</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zmiany kultury organizacyjnej PIW utrudni przygotowanie i wprowadzanie celów strategicznych i operacyjnych.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników WIW do przekazania wiedzy i umiejętności w drodze szkoleń kaskadowych.</p> <p>Brak metodyki działania w PIW uniemożliwi</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie misji i wizji urzędu; wprowadzenie misji i wizji do dokumentów wewnętrznych w urzędzie; uspołnienie aktów wewnętrznych z misją i wizją; przygotowanie nowych wytycznych dla pracowników w zakresie komunikacji z mediami odpowiadającymi przyjętej misji i wizji).</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>5. zmiana podejścia do zarządzania urzędem – odejście od zarządzania opartego na realizacji zadań do zarządzania opartego na celach;</p> <p>6. wprowadzenie nowego zarządzania publicznego do PIW;</p> <p>7. ukierunkowanie akumulacji informacji dotyczących realizacji celów urzędu i ich wykorzystanie w procesie zarządzania PIW.</p>			systematyczne weryfikowanie celów.	
<p>11. <b>Wniosek: Kaskadowanie celów strategicznych i operacyjnych do komórek organizacyjnych PIW</b>  <b>Sposób wdrażania:</b> Rekomenduje się rozwinięcie celów strategicznych i operacyjnych PIW do komórek organizacyjnych oraz poziomo do pracowników w komórkach organizacyjnych. Zaleca się spojrzeć na strukturę organizacyjną urzędu z perspektywy celów strategicznych i operacyjnych PIW oraz ocenić, które z realizowanych zadań przez komórki organizacyjne w największym stopniu umożliwiają osiągnięcie celów PIW. Następnie należy zoptymalizować zarządzanie pracownikami w komórkach organizacyjnych wyznaczając im cele dostosowane do skaskadowanych celów PIW do komórek organizacyjnych.</p> <p><b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zwiększenie efektywności zarządzania pracownikami w komórkach organizacyjnych przez zorientowanie ich pracy na kaskadowane cele strategiczne i operacyjne PIW;</li> <li>2. zapewnienie sprawnego funkcjonowania komórek organizacyjnych poprzez wyznaczenie i ukierunkowanie działań na cele WIORiN/WIW;</li> </ol>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zmiany kultury organizacyjnej PIW utrudni przygotowanie i wprowadzanie kaskadowania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników WIW do przekazania wiedzy i umiejętności w drodze szkoleń kaskadowych.</p> <p>Przygotowanie wytycznych w urzędzie na temat kaskadowania.</p> <p>Brak metodyki działania uniemożliwi systematyczną weryfikację kaskadowania.</p>	<p>Koszty społeczne (opracowanie przez PIW celów strategicznych i operacyjnych oraz na tej podstawie przygotowanie w komórkach organizacyjnych PIW celów odpowiadających celom PIW; opracowanie przez kierowników PIW dokumentów i zarządzeń pod kątem spójności z celami strategicznymi i operacyjnym PIW oraz odpowiadającym im celom komórek organizacyjnych; wprowadzenie nowego podejścia u pracowników opartego na realizacji kaskadowanych celów strategicznych komórek organizacyjnych).</p>

Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
<p>3. wprowadzenie uprawnień w kluczowych komórkach organizacyjnych, których zadania w największym stopniu realizują cele strategiczne i operacyjne urzędu;</p> <p>4. efektywne realizowanie zadań przez pracowników komórek organizacyjnych poprzez wyznaczenie przez kierowników komórek organizacyjnych celów strategicznych i operacyjnych;</p> <p>5. efektywniejsza alokacja zasobów ludzkich, infrastrukturalnych;</p> <p>6. dostosowanie zarządzania komórkami organizacyjnymi i pracownikami do kierunku wyznaczonego przez cele strategiczne i operacyjne PIW.</p>				<p>Koszty legislacyjne (opracowanie stosownych zarządzeń dotyczących kaskadowania celów do komórek organizacyjnych; przygotowanie wytycznych dla pracowników w zakresie organizacji pracy dostosowanej do celów strategicznych i operacyjnych PIW).</p>
<p>12. <b>Wniosek: Uregulowanie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> ustalenie zasad i procedur współpracy z podmiotami prywatnymi. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b></p> <p>1. ustalenie jasnych i przejrzystych zasad współpracy pomiędzy urzędami a podmiotami prywatnymi;</p> <p>2. ustalenie jasnych zasad wynajmu lokali, urzędów; przeprowadzania remontów i modernizacji urzędów; uczestnictwa w szkoleniach.</p>	Kierownik PIW	Średni priorytet (nie wymaga dużych przygotowań)	<p>Brak zmiany kultury organizacyjnej PIW utrudni przygotowanie i wprowadzanie kaskadowania.</p> <p>Niewystarczające kompetencje pracowników WIW do przekazania wiedzy i umiejętności w drodze szkoleń kaskadowych.</p> <p>Przygotowanie wytycznych w urzędzie na temat kaskadowania.</p>	<p>Koszty społeczne (wdrożenie zasad współpracy z podmiotami prywatnymi).</p> <p>Koszt legislacyjny (opracowanie regulaminu współpracy z podmiotami prywatnymi).</p>

Inicjatywa	Kto	Kiedy	Ryzyko	Koszt
13. <b>Wniosek: Zmniejszenie różnic w zakresie stosowania procedur przez PIW.</b> <b>Sposób wdrażania:</b> przygotowanie przejrzystych procedur postępowania PIW. W tym celu rekomenduje się powołanie zespołu ds. ujednoczenia procedur. Rekomenduje się koordynację zespołu przez GIW. Członkami zespołami powinni być przedstawiciele wszystkich PIW. Zespół w PIW powinien przygotować wykaz procedur, które należałoby w pierwszej kolejności ujednoczyć. Sugerowanym kryterium do wyboru procedur jest ich wpływ na realizację misji i wizji urzędu. <b>Oczekiwane efekty wdrożenia:</b> 1. efektywne realizowanie procedur przez pracowników urzędu; 2. wprowadzenie do procedur podejścia procesowego oraz zorientowanego na cele strategiczne i operacyjne urzędu; 3. ujednoczenie procedur pozwoli na lepszą alokację zasobów ludzkich, infrastrukturalnych, technologicznych. 4. celowe gromadzenie informacji niezbędnych do wykorzystania w procesie uspołniania realizowanych procedur ze względu na cele urzędu; 5. większa przejrzystość w zakresie wykonania procedur; 6. opracowanie ujednoczonych procedur umożliwi zwiększenie zasobów wiedzy urzędu.	Kierownik PIW GIW		Brak metodyki działania uniemożliwi systematyczną weryfikację kaskadowania.  Niejasność procedur postępowania utrudnia funkcjonowanie i zarządzaniem urzędem.  Trudność w porównaniu wykonywanych zadań przez PIW spowodowana różnicami w procedurach.  Ryzyko popełniania błędów przez inspektorów z powodu niewłaściwego zrozumienia procedur postępowania.	Koszty społeczne (utworzenie zespołu ds. ujednoczenia procedur PIW przez GIW; opracowanie i wdrożenie ujednoczonych procedur).  Koszty legislacyjne (opracowanie nowych dokumentów wewnętrznych i zarządzeń).



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*



*Raport podsumowujący projekt pozakonkursowy o charakterze wdrożeniowym:  
„Skuteczne standardy nadzoru”*

