

**Zarządzenie Nr 54/2011
Starosty Gdańskiego
z dnia 28 czerwca 2011r.**

**w sprawie procedur identyfikacji procesów, definiowania celów i zadań
Starostwa Powiatowego w Pruszczu Gdańskim**

Na podstawie art. 69 ust.1, pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157 poz. 1240, z późn. zm.) oraz § 3 ust. 7 Zarządzenia nr 14/2011 Starosty Gdańskiego z dnia 03 marca 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla Starostwa Powiatowego w Pruszczu Gdańskim

zarządzam, co następuje :

§ 1

1. Cel to świadome określenie stanu przyszłego, który uważany jest za pożądany, do którego zmierza się w działaniu, drogą sprecyzowanych zadań.
2. Dla skutecznego planowania działalności Starostwa Powiatowego należy określić cele, które wyrażają :
 - 1) perspektywiczne (strategiczne) zamierzenia, będące skonkretyzowanym elementem misji i dotyczą długoterminowych celów Starostwa oraz obszary, które mogą wywierać na nie wpływ, np. dostępność kapitału, ryzyko polityczne, zmiany prawa i regulacji,
 - 2) opisują konkretne rezultaty lub standardy, które Starostwo zamierza osiągnąć w ściśle określonym czasie.
3. Cele strategiczne definiowane są w skali wieloletniej, pozostałe w rocznej perspektywie.

§ 2

W ramach przyporządkowania realizowanych celów należy stworzyć katalog procesów zachodzących w Starostwie Powiatowym, tj. mapę procesów, a następnie przeprowadzić ich analizę, w ty celu należy przede wszystkim :

- 1) zidentyfikować procesy, określić ich zależności i kolejności, ustalić kryteria i metody zapewnienia i oceny skuteczności, regularnie monitorować i analizować oraz wprowadzić niezbędne działania korygujące dla osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz doskonalenia,

- 2) przyjmuje się następujący podział procesów :
 - procesy główne, które są związane ze statutową działalnością Starostwa,
 - procesy zarządzające, które mają na celu monitorowanie funkcjonowania całego Starostwa i podejmowania działań w celu jej doskonalenia,
 - procesy wspomagające, które wspierają realizację celów głównych, tzn. ułatwiają i umożliwiają prawidłową realizację zadań głównych,
- 3) procesy winne być zoptymalizowane, by działania były przejrzyste i jasne,
- 4) metodyka rozpisywania procesów obejmuje m.in.:
 - określenie zwykle wykonywanych działań w ramach każdego procesu oraz relacji między nimi,
 - określenie właściciela procesu tj. osoby, która odpowiada za monitoring całego procesu i ma możliwości podjęcia działań naprawczych oraz określa sposób dokumentowania tego działania,
- 5) analizując procesy należy odpowiedzieć na pytania:
 - jaki jest cel procesu,
 - jakie są elementy procesu, w tym mechanizmy kontroli,
 - jakie decyzje są podejmowane w ramach procesu,
 - kto ma wpływ na realizację procesu,
 - w jaki sposób przebiega dany proces (informacje, dokumenty)
 - kto podejmuje decyzje,
- 6) dane, o których mowa w pkt 4 i 5 niniejszego paragrafu stanowią elementy karty procesów, celów i zadań, której wzór stanowi załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia. W efekcie tych prac uzyskujemy mapę procesów, której wzór stanowi załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 3

1. Poprawnie sformułowany cel to taki, który posiadana następujące cechy :
 - 1) **konkretny**; jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację, winne być na tyle precyzyjnie sformułowane, aby można było w oparciu o nie ustalić mierniki,
 - 2) **mierzalny**; a więc tak sformułowany, by można było liczbowo, kosztowo, czasowo lub jakościowo wyrazić stopień realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną sprawdzalność jego realizacji w oparciu o ustalone mierniki,
 - 3) **przekładający się na działania**, realistyczny, nie podkopujący wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,

- 4) **możliwy do wykonania** (osiągnięcia); cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował,
- 5) **ujęty w ramy czasowe**; cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć, tj. posiadający określone terminy rozpoczęcia i ostatecznej ich realizacji.

2. Wyznaczając cele należy odpowiedzieć sobie na pytania, co chcemy osiągnąć oraz w jaki sposób i jak zbadamy stopień realizacji naszych celów.

§ 4

1. Każdy sprecyzowany cel winien mieć przypisane mierniki określające stopień realizacji celu (najmniej jeden), które powinny mieć następujące cechy :

- 1) być adekwatnie-ściśle powiązane z celami zadania, muszą one odzwierciedlać podstawowy cel, któremu realizacja zadania będzie służyć,
- 2) być akceptowane przez komórki, osoby realizujące dany cel,
- 3) być wiarygodne, a także łatwe do zrozumienia dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości tematu,
- 4) być łatwe do monitorowania, proces pozyskiwania danych powinien być ponadto racjonalny kosztowo,
- 5) być możliwie spójne z miernikami określonymi dla innych celów,
- 6) być zdefiniowane w sposób umożliwiający ciągłość ich pomiaru w wielokrotnej perspektywie,
- 7) mierzyć tylko to, na co wykonawca celu ma wpływ,
- 8) posiadać wiarygodne źródło danych,
- 9) być dobrane oszczędnie, tzn. nie należy mnożyć ich liczby ponad potrzebę.

2. Przyjmuje się następującą klasyfikację mierników:

- mierniki oddziaływania mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą mierzyć bezpośrednie skutki wdrażania celów, zadań, ale ujawniające się po dłuższym okresie czasu,
- mierniki rezultatu, mierzą efekty uzyskane w wyniku działań objętych celem, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków, na poziomie celu, zadania, działania. Mierzą skutki podejmowanych działań, np. nadwyżka operacyjna większa lub równa..... zł., liczba kontroli w zakresie legalności zajęcia pasa drogowego, w wyniku których stwierdzono nie uiszczenie obowiązujących opłat,
- mierniki produktu, odzwierciedlają wykonanie danego celu, zadania w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra i usługi wyprodukowane przez Starostwo (produkt, rezultat, oddziaływanie),
- mierniki skuteczności, mierzą stopień osiągnięcia zmierzonych celów, mogą one mieć zastosowanie na bardzo wielu szczeblach realizowanych celów, np. odsetek uczniów, którzy zdali egzamin maturalny, średnia liczba uczniów przypadających na oddział, liczba działek połączonych (regulacja stanów prawnych

- nieruchomości), udział decyzji wzruszonych do wszystkich decyzji rozpatrzonych w I, II instancji-wartość miernika(mniejszy lub równy....%),
- mierniki efektywności, inaczej kosztowe, mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami (wynikami), np. wydatki oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia, średni koszt wydania jednej decyzji pozwolenia na budowę, koszt funkcjonowania Komisji Bezpieczeństwa na jednego mieszkańca, koszt upowszechniania kultury fizycznej i sportu na jednego zawodnika.

§ 5

Na podstawie zweryfikowanych kart procesu tworzy się Plan działalności dla Starostwa Powiatowego do dnia 30 listopada, na rok następny, według wzoru stanowiącego załącznik Nr 3 do niniejszego zarządzenia.

§ 6

Niniejsze zarządzenie ma zastosowanie do sformułowania celów i zadań Starostwa Powiatowego na rok 2012.

§ 7

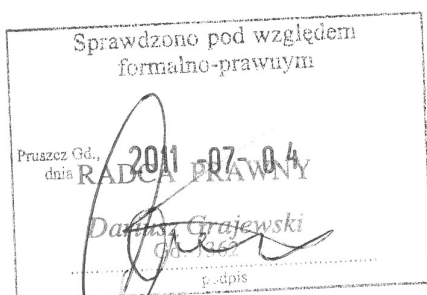
Poszczególni Naczelnicy oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska pracy zobowiązani są do sformułowania celów i zadań związanych z realizowanymi zadaniami, w terminie do dnia 22 listopada na rok następny.

§ 8

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Starosta Gdański

Cezary Bieniasz-Krzywiec



Karta procesu, celów i zadań nr/...../.....

| |
|--|
| Nazwa i numer procesu : |
| <i>np. Proces zamówień publicznych</i> |

| Cele procesu (sformułować i wymienić) : | Mierniki określające stopień realizacji celów (jak można zmierzyć realizację celu) | |
|--|--|---|
| | Nazwa | Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan |
| 1..... | | |
| 2..... | | |
| 3..... | | |

| Zadania służące realizacji celów (w ramach jednego celu może istnieć kilka zadań) : | Termin realizacji celów, zadań |
|--|-----------------------------------|
| 1..... | |
| 2..... | |
| 3..... | |

| |
|--|
| Interesariusze: <i>(na kogo realizacja tego procesu ma wpływ?)</i> |
| |

| |
|--|
| Właściciel procesu, celu lub zadania : <i>(kto jest odpowiedzialny za realizację procesu, celu lub zadania?)</i> |
| Proces: |
| Cel/zadanie nr ...: |
| Cel/zadanie nr ...: |
| Cel/zadanie nr....: |

| |
|--|
| Przebieg procesu: <i>(działania, dokumenty, terminy)</i> |
| |
| Przebieg zadań realizowanych w ramach celów : <i>(działania, dokumenty, terminy)</i> |
| |
| |
| |

| |
|---|
| Ryzyka (czynniki ryzyka) wymieni jakiej: <i>(co może przyczynić się do błędnego wykonania celu, zadań?)</i> |
| 1..... |
| 2..... |
| 3..... |

| |
|---|
| Skutki (wymieni jakiej?): <i>(czy błąd w danym procesie może doprowadzić do poważnych skutków dla całego urzędu?)</i> |
| |

| |
|--|
| Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (żadne, małe, średnie, wysokie): <i>(jakie jest prawdopodobieństwo, że dane ryzyko wystąpi w mojej komórce?)</i> |
| 1..... |
| 2..... |
| 3..... |

| |
|---|
| Dodatkowe informacje ważne dla realizacji procesu i celów: |
| ✓ ✓ |

Pruszcz Gdański, dnia.....

Załącznik nr 2
do Zarządzenia nr 54/2011
Starosty Gdańskiego
z dnia 28 czerwca 2011r.

**Mapa procesów, i celów realizowanych w Starostwie Powiatowym
stan na**

| Lp. | Procesy: | Cele: | Komórka biorąca udział w procesie | |
|--|----------|-------|-----------------------------------|--|
| | | | W (właściciel procesu) | Nr procedury regulującej tryb postępowania |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Procesy główne: | | | | |
| I. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| II. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| III. | | | | |
| | | | | |
| Procesy zarządzające: | | | | |
| <i>(przykład) Zarządzanie zasobami ludzkimi i środowiskiem pracy</i> | | | | |
| | | | | |
| <i>(przykład) Audyt wewnętrzny</i> | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <i>(przykład) Gospodarka finansowa</i> | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Procesy wspomagające: | | | | |
| <i>(przykład) Obsługa administracyjna</i> | | | | |
| | | | | |
| <i>(przykład) Obsługa kancelaryjna</i> | | | | |
| | | | | |
| <i>(przykład) Obsługa prawna</i> | | | | |
| | | | | |
| <i>(przykład) Administrowanie systemem informatycznym i bezpieczeństwo przetwarzania danych</i> | | | | |
| | | | | |

Pruszcz Gdański, dnia.....

Plan działalności Starostwa Powiatowego w Pruszczu Gdańskim na rok

CZĘŚĆ A: Najważniejsze cele do realizacji wroku

| Lp. | Cel | Mierniki określające stopień realizacji celów | | Najważniejsze zadania służące realizacji celów | Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym |
|-----|-----|---|---|--|--|
| | | Nazwa | Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan | | |
| | | | | | |

CZĘŚĆ B: Cele priorytetowe, w tym związane z realizacją projektów unijnych do realizacji wroku

| Lp. | Cel | Mierniki określające stopień realizacji celów | | Najważniejsze zadania służące realizacji celów | Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym |
|-----|-----|---|---|--|--|
| | | Nazwa | Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan | | |
| | | | | | |