



**Ministerstwo
Klimatu i Środowiska**

**Jak doskonalić organizację
i jakość w zarządzaniu
- dobre praktyki Ministerstwa
Klimatu i Środowiska**

dr inż. Agnieszka Tomaszewska

Naczelnik Wydziału

Pełnomocnik ds. Zarządzania Środowiskowego

Ministerstwo Klimatu i Środowiska

Warszawa, 24.05.2022 r.



Co mamy w MKiŚ?

1. Dobrze funkcjonujący i doskonalony system kontroli zarządczej powiązany z zarządzaniem przez cele
2. Dobrze funkcjonujący i doskonalony system zarządzania środowiskowego EMAS
3. Wdrożone podejście projektowe – Portfel projektów MKiŚ
4. Zrealizowaną samoocenę CAF (ang. Common Assessment Framework)
5. Realizowany obecnie projekt - Objęcie cyklem Deminga (pętlą PDCA) obszaru działania:
Pracownicy Ministerstwa Klimatu i Środowiska

1. Kontrola zarządcza



- Plan działalności MKiŚ i jednostkowe plany działalności komórek organizacyjnych MKiŚ
- Określone plany i cele - mierniki określające stopień realizacji celu, najważniejsze zadania służące realizacji celu, odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym
- Cykliczna sprawozdawczość
- Samoocena kontroli zarządczej
- Realizacja zadań w systemie KZ na różnych poziomach i zaangażowanie pracowników różnego szczebla
- Pracownicy koordynujący zadania dotyczące KZ
- Erisk

2. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)

Podstawę prawną systemu EMAS w krajach UE stanowi:

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE

Celem jest:

Promowanie przyjaznych środowisku postaw i zasad, zwłaszcza w takich sferach, które trudno jest regulować poprzez przepisy, a jeszcze trudniej kontrolować.

W szczególności wśród małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji, których jednostkowe oddziaływanie może być stosunkowo niewielkie – w związku z czym nie podlegają one regularnemu nadzorowi ze strony służb kontrolnych ochrony środowiska – ale suma ich oddziaływań stanowić może znaczące obciążenie dla środowiska.

Wskazywanie m.in. na możliwość podejmowania przez użytkowników środowiska dobrowolnych zobowiązań w dziedzinie jego ochrony, idących dalej niż przepisy prawa lub wręcz nie mieszczących się w ich ramach.

Pozytywne stymulowanie takich form i metod prowadzenia działalności gospodarczej, które zapewnią systematyczne ograniczanie oddziaływania na środowisko, poprzez wprowadzenie zunifikowanego systemu samooceny i samokontroli jednostek w zakresie ich wpływu na środowisko oraz zapewnienie społeczeństwu dostępu do wiarygodnej informacji na ten temat.

Wymagania



Proces dostosowywania się do wymagań EMAS, jest złożonym i wielokierunkowym przedsięwzięciem, wymagającym pełnego zaangażowania kierownictwa i pracowników ubiegającej się o rejestrację organizacji.

Wdrożenie i utrzymywanie prawidłowo skonstruowanego i sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ) stanowi warunek konieczny dla uzyskania rejestracji EMAS.

Standardem określającym, jakie wymogi powinien spełniać system zarządzania środowiskowego, zaadaptowanym na potrzeby EMAS, stała się od 2001 roku norma ISO 14001.

Wdrażanie SZŚ powinno przebiegać zgodnie z zasadami przyjętymi w wyżej wspomnianej normie.

EMAS

OBSZARY W KTÓRYCH KORZYŚCI Z REJESTRACJI W EMAS SĄ NAJWIĘKSZE



3. Podejście projektowe

Procedura Zarządzania Projektami w MKiŚ



Procedura dotyczy inicjatyw realizowanych w formule projektowej, w tym w szczególności projektów wskazanych do realizacji w Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju (tzw. projektów strategicznych) oraz inicjatyw, które ze względu na swoją specyfikę, skomplikowany charakter czy wysoki priorytet zostały włączone przez Kierownictwo do Portfela Projektów Ministerstwa (tzw. projekty wewnętrzne).

Główną korzyścią wprowadzenia Procedury jest usystematyzowanie procesu organizowania i realizacji przedsięwzięć oraz umożliwienie pozyskiwania bieżących informacji o postępie realizacji tych przedsięwzięć. Należy również wskazać, że w konsekwencji wdrożenia podejścia projektowego zwiększyła się liczba projektów, w których zrealizowano zamierzone cele w zamierzonym czasie i budżecie.

4. CAF

Biorąc pod uwagę liczne zmiany organizacyjne i potrzebę doskonalenia systemu zarządczego w MKiŚ, Kierownictwo Ministerstwa podjęło decyzję o przeprowadzeniu samooceny CAF.

Pozwoliła ona na **całościowy przegląd funkcjonowania MKiŚ**, z uwzględnieniem analizy wyników działalności oraz potencjału organizacyjnego.

Model CAF służy do diagnozy jakości zarządzania we wszystkich jego obszarach, a diagnoza wskazuje mocne strony i określa drogi doskonalenia organizacji.

MKiŚ jest pierwszą instytucją administracji rządowej w Polsce i jedną z pierwszych w Europie, która skorzystała z nowej wersji metody – CAF 2020 – oraz pierwszą, która przeprowadzała ją w środowisku pracy zdalnej.

Kontrola zarządcza a CAF



CAF to rozbudowa samoocena kontroli zarządczej, ponieważ bada działania realizowane wewnątrz urzędu, ale również i postrzeganie organizacji na zewnątrz.

CAF – obejmuje 5 standardów kontroli zarządczej, tj.:

- Środowisko wewnętrzne (kompetencje zawodowe/sprawy kadrowe, etyka, struktura organizacyjna, delegowanie zadań);
- Cele i zarządzanie ryzykiem (misja i wizja urzędu, określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, identyfikacja i analiza ryzyka oraz podejmowanie reakcji na ryzyko);
- Mechanizmy kontroli (dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, procedury, wytyczne itp., ciągłość działania jednostki, ochrona zasobów);
- Informacja i komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna, bieżąca);
- Monitorowanie i ocena (samoocena, audyt wewnętrzny, oświadczenie o stanie kontroli zarządczej).

Mocne strony

Na podstawie przedstawionych przez Zespół dowodów, pozyskanych pisemnych informacji o działaniach oraz rozmów z innymi pracownikami naszej organizacji, wskazano na następujące mocne strony w mechanizmach i procesach zarządczych:

- 1. Aktywne wykorzystanie do zarządzania w organizacji systemu kontroli zarządczej.**
- 2. System planowania pracy oparty o ustalanie celów, począwszy od Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska (PDMKiŚ).**
- 3. Rozbudowany, dobrze oceniany (w opiniach pracowników) przepływ informacji i dialog z pracownikami organizacji.**
- 4. Wszechstronne analizowanie i monitorowanie oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron.**
- 5. Wykorzystanie dostępnych narzędzi na rzecz transformacji cyfrowej (EZD, E-risk).**
- 6. Innowacyjne projekty/przedsięwzięcia kadrowe (zarządzania kadrami).**
- 7. Rozbudowane (ponad wymagania prawne) sposoby kontaktu i współpracy z obywatelami.**

Plan doskonalenia



Przeprowadzona diagnoza CAF wskazała również pewne deficyty.

Efektem końcowym zrealizowanych działań było opracowanie „Planu doskonalenia”, zawierającego decyzje o kierunkach i szczegółach doskonalenia organizacji.

W Planie wskazano następujące cztery działania doskonalące, które będą realizowane jako projekty wewnętrzne, zgodnie z przyjętą w MKiŚ Procedurą Zarządzania Projektami, tj.:

- 1. Przeprowadzenie badań opinii publicznej w zakresie postrzegania wpływu MKiŚ na zrównoważony rozwój i środowisko naturalne, w tym na zmiany klimatu. badania realizowane z komponentem pytań trackingowych dla zachowania możliwości porównań wyników badań na osi czasu.**
- 2. Opracowanie i wdrożenie kolejnej edycji programu zarządzania zasobami ludzkimi w MKiŚ na lata 2022-2024, uwzględniającego regularny i systematyczny monitoring wybranych narzędzi polityki kadrowej.**
- 3. Opracowanie i wdrożenie narzędzia do regularnego badania percepcji MKiŚ jako organizacji przez pracowników.**
- 4. Przegląd i weryfikacja najistotniejszych obszarów działania MKiŚ jako organizacji w celu objęcia wybranych przedsięwzięć pętlą PDCA.**

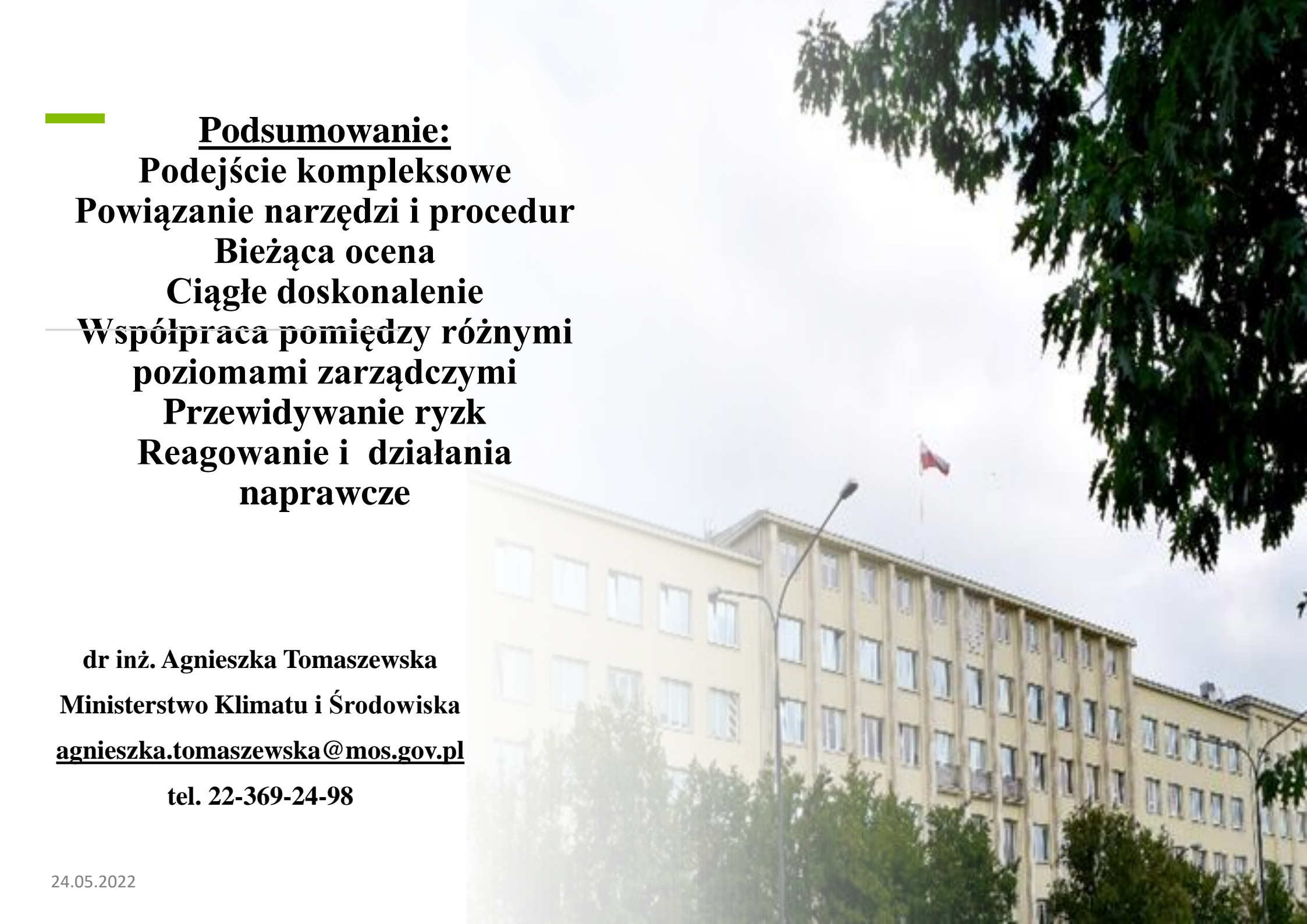
Szczególną uwagę należy zwrócić na:

- Poszukiwanie dowodów.
- Wzajemną weryfikację dowodów.
- Wykonanie punktacji - zasady punktacji.
- Punktowanie zespołowo.
- Właściwe/uporządkowane gromadzenie dokumentacji/dowodów.
- Ważne obszary - komunikacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, kontrola zarządcza.

5. Projekt wewnętrzny – Objęcie cyklem Deminga (pętlą PDCA) obszaru działania: Pracownicy MKiŚ

- Projekt dotyczy jednego z obszarów określonych metodyką CAF jako: Pracownicy.
- Jego celem jest zidentyfikowanie obszarów działania, w których nie ma wdrożonych odpowiednich mechanizmów cyklicznej oceny i wyciągania wniosków oraz wprowadzania korekt.
- W ramach projektu zostaną zdefiniowane te działania, w których należy wdrożyć pełny cykl Deminga. Projekt zawiera komponent edukacyjny i informacyjny na temat cyklu Deminga i korzyściach płynących z jego stosowania.
- Uzasadnienie realizacji: na poziomie merytorycznym konsolidacja, uproszczenie procedur i włączenie mechanizmu cyklicznej oceny wraz z podniesieniem świadomości dobrego współzarządzania na poziomie formalnym.
- Konsekwencja realizacji projektu CAF.





Podsumowanie:
Podejście kompleksowe
Powiązanie narzędzi i procedur
Bieżąca ocena
Ciągłe doskonalenie
Współpraca pomiędzy różnymi
poziomami zarządczymi
Przewidywanie ryzyk
Reagowanie i działania
naprawcze

dr inż. Agnieszka Tomaszewska

Ministerstwo Klimatu i Środowiska

agnieszka.tomaszewska@mos.gov.pl

tel. 22-369-24-98