



linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Zarządzanie projektem a procesy w organizacji: droga do celu, czy gaszenie pożaru?

26 czerwca 2025 r., godz.10.00 – 12.00, ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Szkolenie prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski

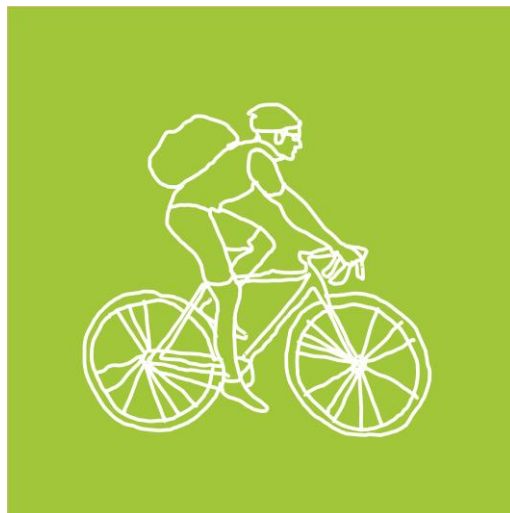


Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 20, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



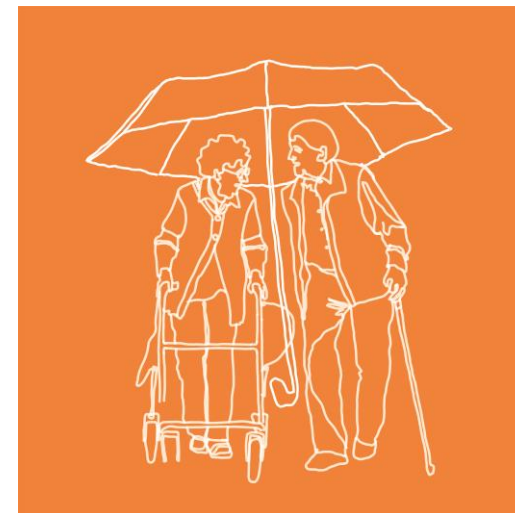
Miasto zielone



Miasto przedsiębiorcze



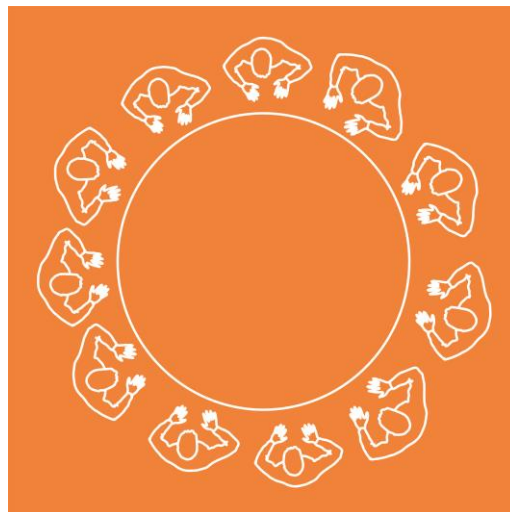
Miasto dostępne



Miasto kompetencji i
rozwoju



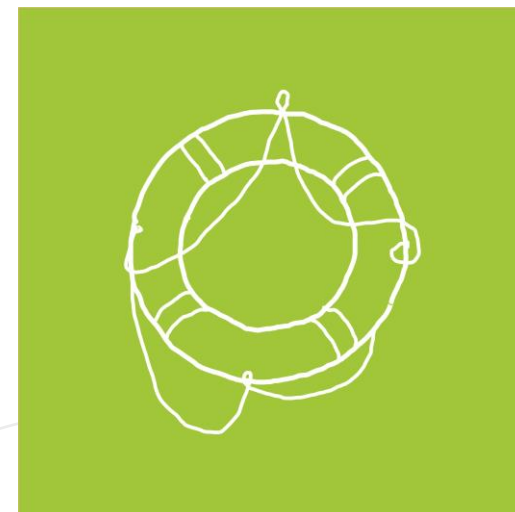
Miasto w obywateli i
współpracy



Miasto w działaniu



Miasto bezpieczne i
odporne





Linia tematyczna

Miasto kompetencji i rozwoju:

1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Ludzie w projekcie – zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
5. Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
- 6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne – droga do celu, czy gaszenie pożaru?**
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe?
Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.





Agenda webinarium:

- WPROWADZENIE do webinarium (10 min): 10:00 – 10:10
- CZĘŚĆ 1: **Procesy w organizacji**
– **wprowadzenie do tematyki** (30 min) 10:10 – 10:40
- CZĘŚĆ 2: **Narzędzia planowania i zarządzania procesowego** (30 min) 10:40 – 11:10
- CZĘŚĆ 3: **Co się dzieje, gdy procesy nie działają? Studium przypadku** (30 min) 11:10 – 11:40
- **DYSKUSJA, pytania, odpowiedzi** (20 min). 11:40 – 12:00



Cel i korzyści:

- Celem webinarium będzie zaprezentowanie praktycznych metod wprowadzenia zarządzania procesowego w projektach samorządowych.

Słuchacze webinarium dowiedzą się:

1. jak unikać chaosu w projektach i przejść z trybu "gaszenia pożarów" do konsekwentnej realizacji celów;
2. jak zidentyfikować miejsca krytyczne, w których projekt się zatrzymuje i jak się je odblokowuje;
3. jak integrować projekt z działaniami operacyjnymi.

Ponadto nasi słuchacze poznają narzędzia, które ułatwią realizację projektów w strukturach administracyjnych.



Część 1. Procesy organizacyjne – wprowadzenie do tematyki

- Co to są procesy w organizacji?
- Przegląd koncepcji zarządzania procesowego.



Grzegorz Dziarski



Co to jest proces w organizacji?

Definicja

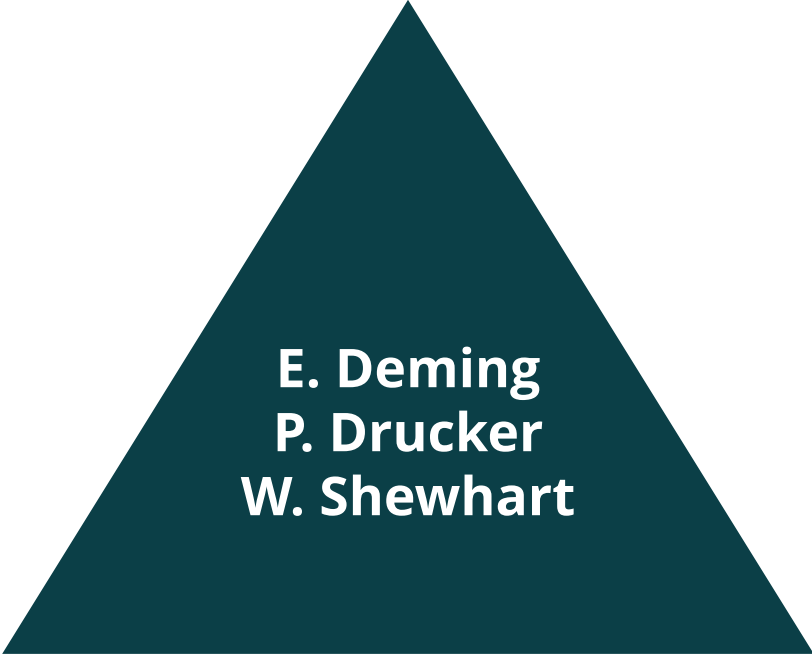
Proces w organizacji to układ działań w czasie, powiązanych funkcjonalnie w system o przewidywalnym rezultacie.



Trzy zasady doktryny jakości:

A. Blikle, Doktryna jakości

ZASADA STAŁEGO DOSKONALENIA
doskonalimy wszystko, wszyscy i stale



E. Deming
P. Drucker
W. Shewhart

ZASADA RACJONALNOŚCI
Myślenie systemowe

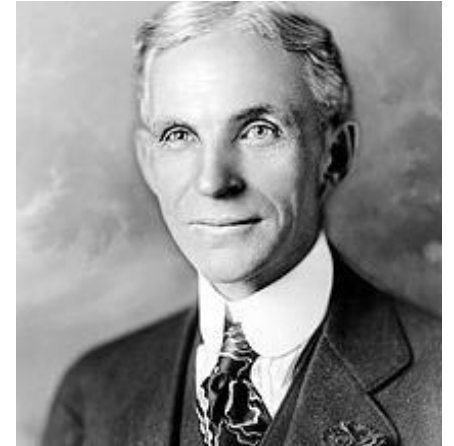
ZASADA WSPÓŁPRACY
Budowanie relacji



Henry Ford i Harrington Emmerson...

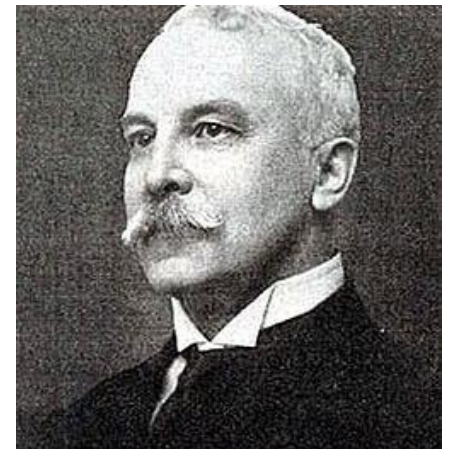
„Jeśli nie potrafisz zrobić czegoś wydajniej, taniej ani lepiej niż fachowiec, nie ma sensu, żebyś to robił sam. Powinieneś zatrudnić do tej pracy kogoś, kto robi to taniej i lepiej od ciebie”.

Henry Ford



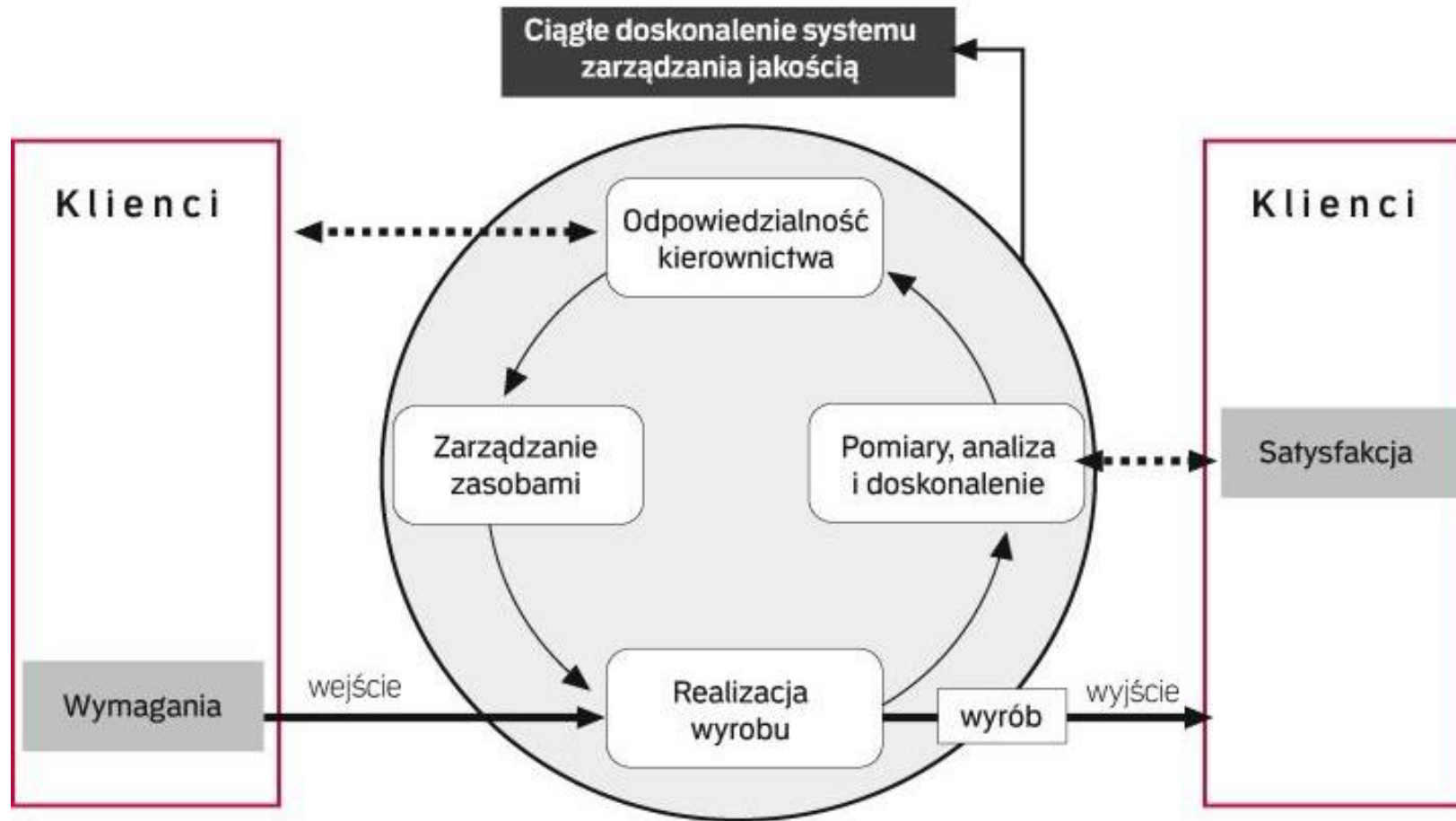
„Oszczędzanie materiałów i energii, a nie czasu, jest cechą krajów słabo rozwiniętych, takich jak Polska. Gdyby Polacy przenieśli troskę o materiały na oszczędność czasu, uzyskaliby dobrobyt przewyższający amerykański”.

(wypowiedź Harringtona Emmersona z 1928 r.)





Model podejścia procesowego w organizacji

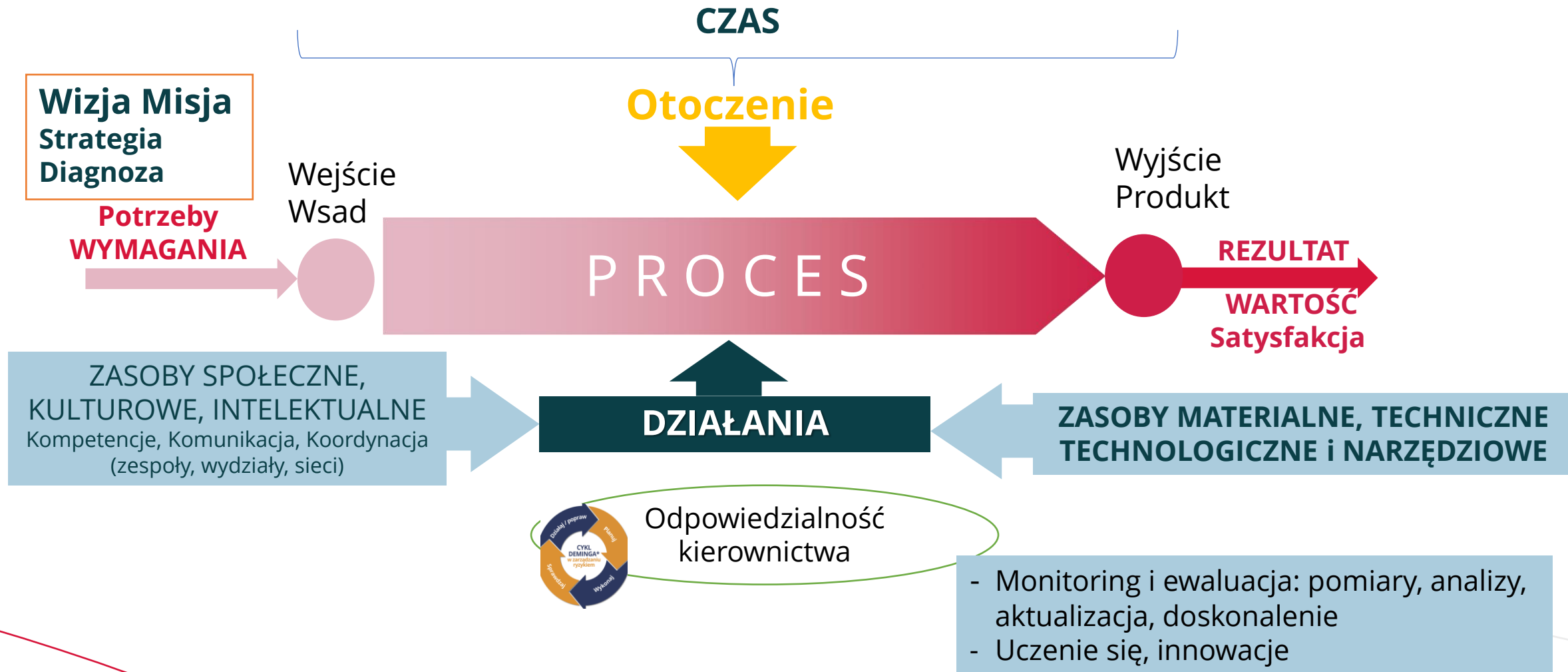


→ Działania dające wartość dodaną > Przepływ informacji

źródło: PN-EN ISO 9001:2001 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”, PKN, Warszawa 2001

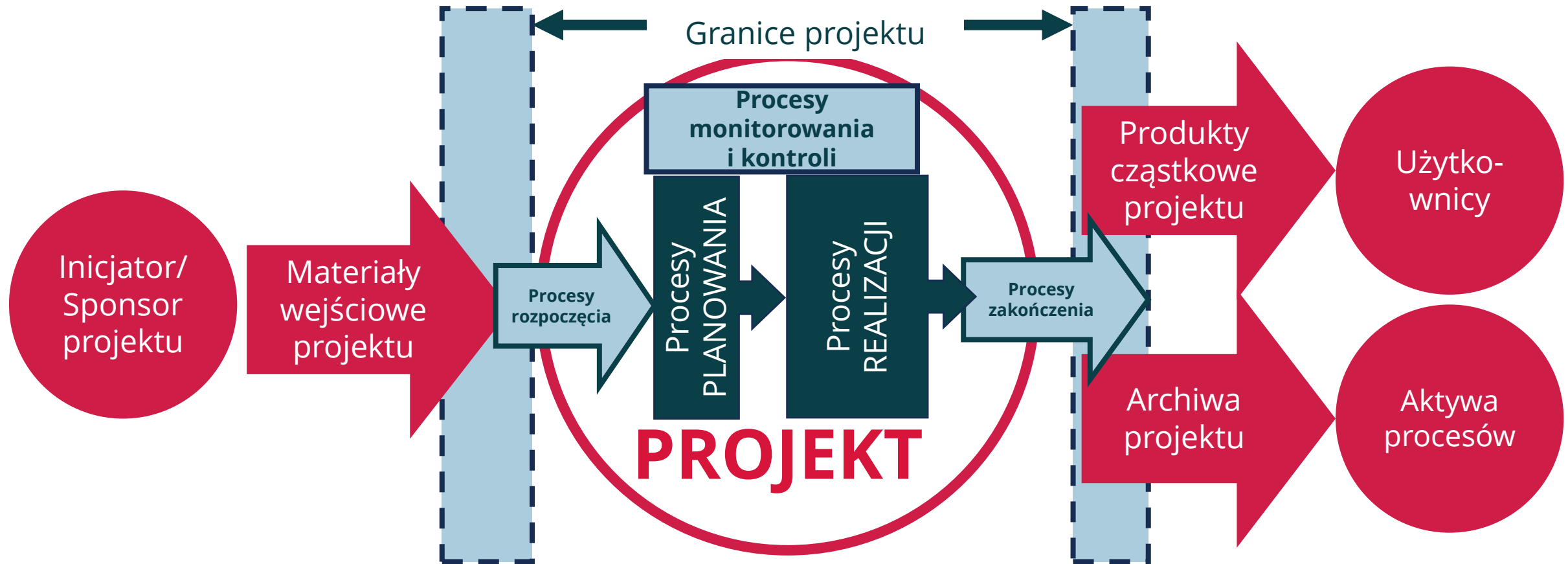


Podejście procesowe





Cykl życia projektu (PMI)





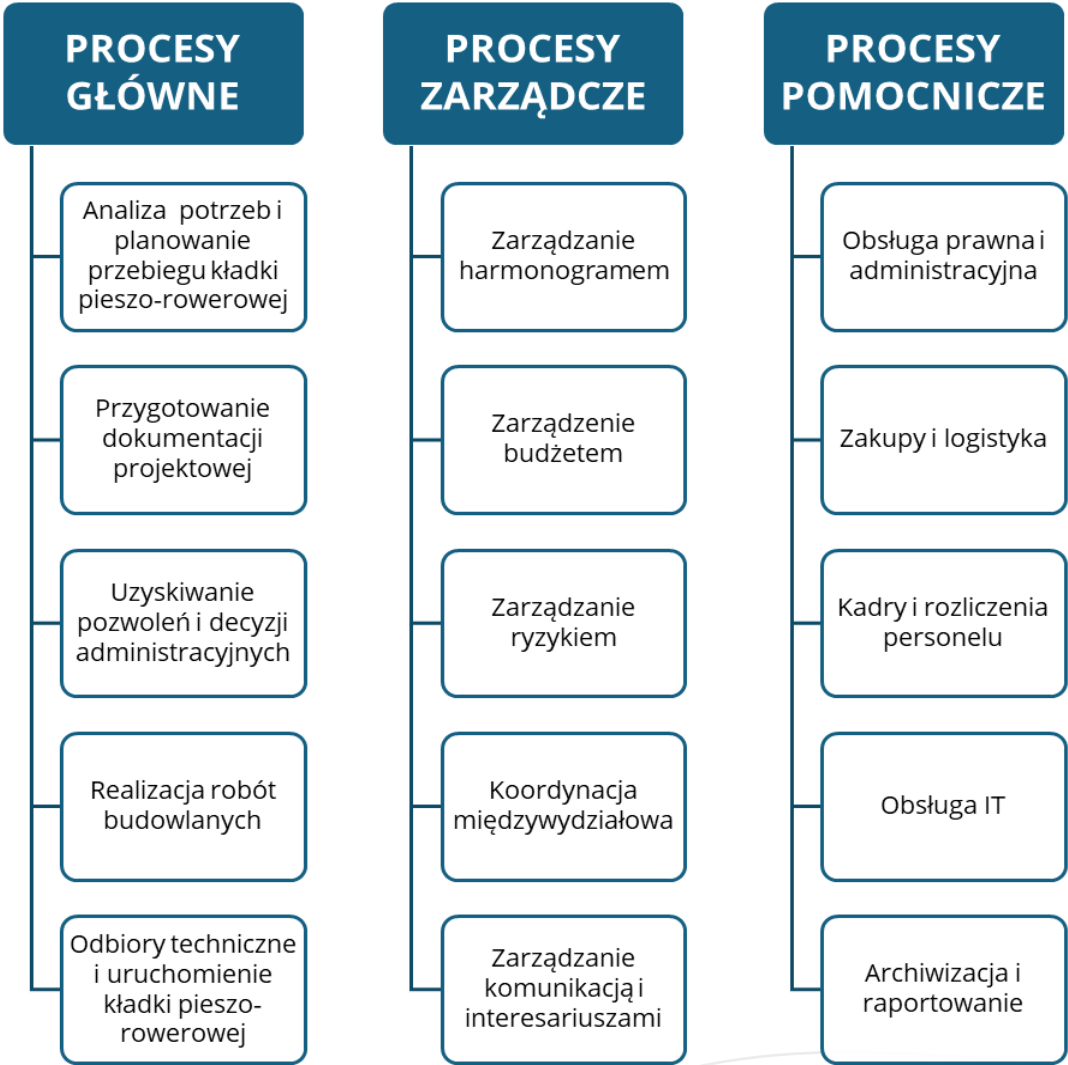
Rodzaje procesów

- **Procesy główne** (operacyjne) – działania, które bezpośrednio prowadzą do osiągnięcia celu projektu (produktu, rezultatu).
- **Procesy zarządcze** – działania służące sterowaniu projektem – zapewniają, że projekt zmierza do celu w sposób planowy, skoordynowany i kontrolowany.
- **Procesy pomocnicze/pomocnicze/służebne** – działania, które nie dotyczą bezpośrednio celu projektu, ale umożliwiają jego sprawną realizację.



Przykład: projekt inwestycyjny a procesy

Rodzaj procesu	Przykłady
Procesy główne	Projektowanie, budowa, odbiory
Procesy zarządcze	Harmonogram, budżet, ryzyko, komunikacja
Procesy pomocnicze	Prawo, IT, kadry, logistyka

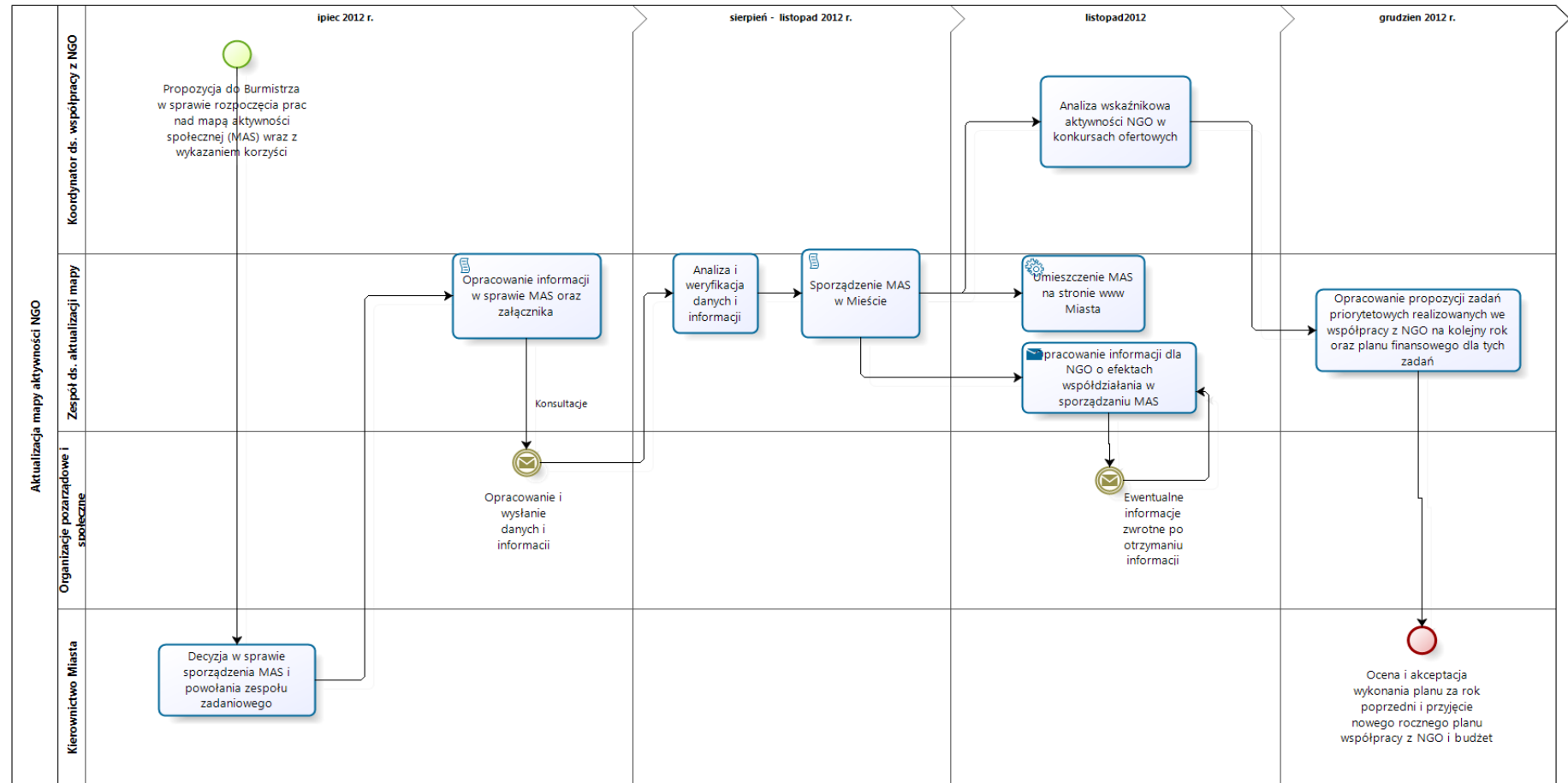




Mapowanie procesów



- VISIO
- BPMN





Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- Projekty realizowane w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast są duże, wielobranżowe, wieloletnie i złożone z wielu zróżnicowanych działań.
- Dobre zarządzanie tak złożonymi projektami bez wdrożenia odpowiednich procesów w praktyce nie będzie możliwe.



Część 2.

Narzędzia planowania i zarządzania procesowego



Wojciech Kłosowski



Przypominamy definicję:

Proces w organizacji to układ działań organizacyjnych rozmieszczonych w czasie i powiązanych funkcjonalnie w system o przewidywalnym rezultacie.





Przypominamy definicję:

Proces w organizacji to układ działań organizacyjnych rozmieszczonych w czasie i powiązanych funkcjonalnie w system o przewidywalnym rezultacie.





Narzędzia ułatwiające planowanie i zarządzanie procesami organizacyjnymi

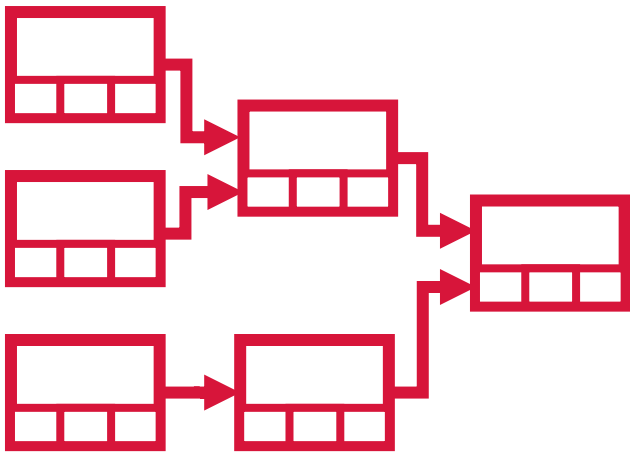
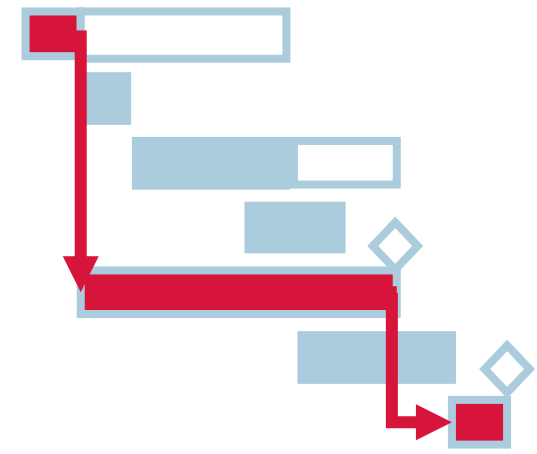


Diagram sieciowy **PERT**



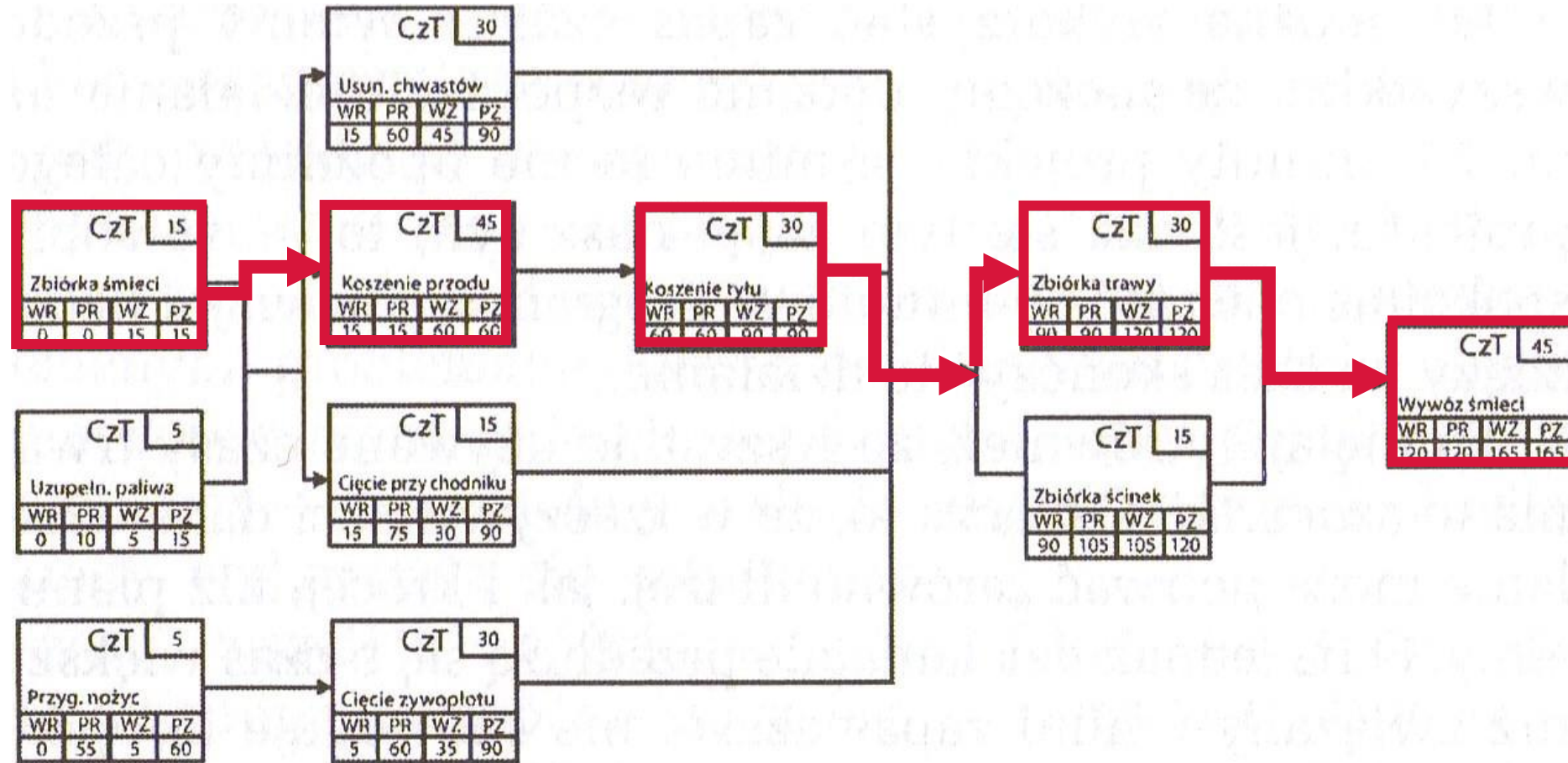
Wykres **Gantta**



Analiza
ścieżki krytycznej

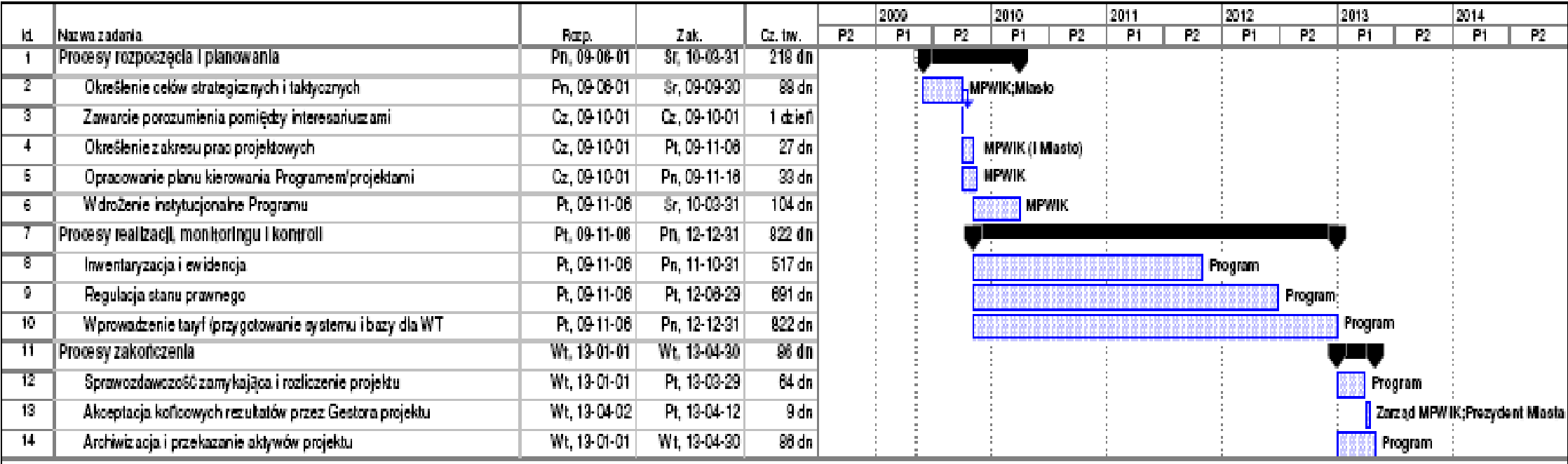


Diagram PERT i analiza ścieżki krytycznej



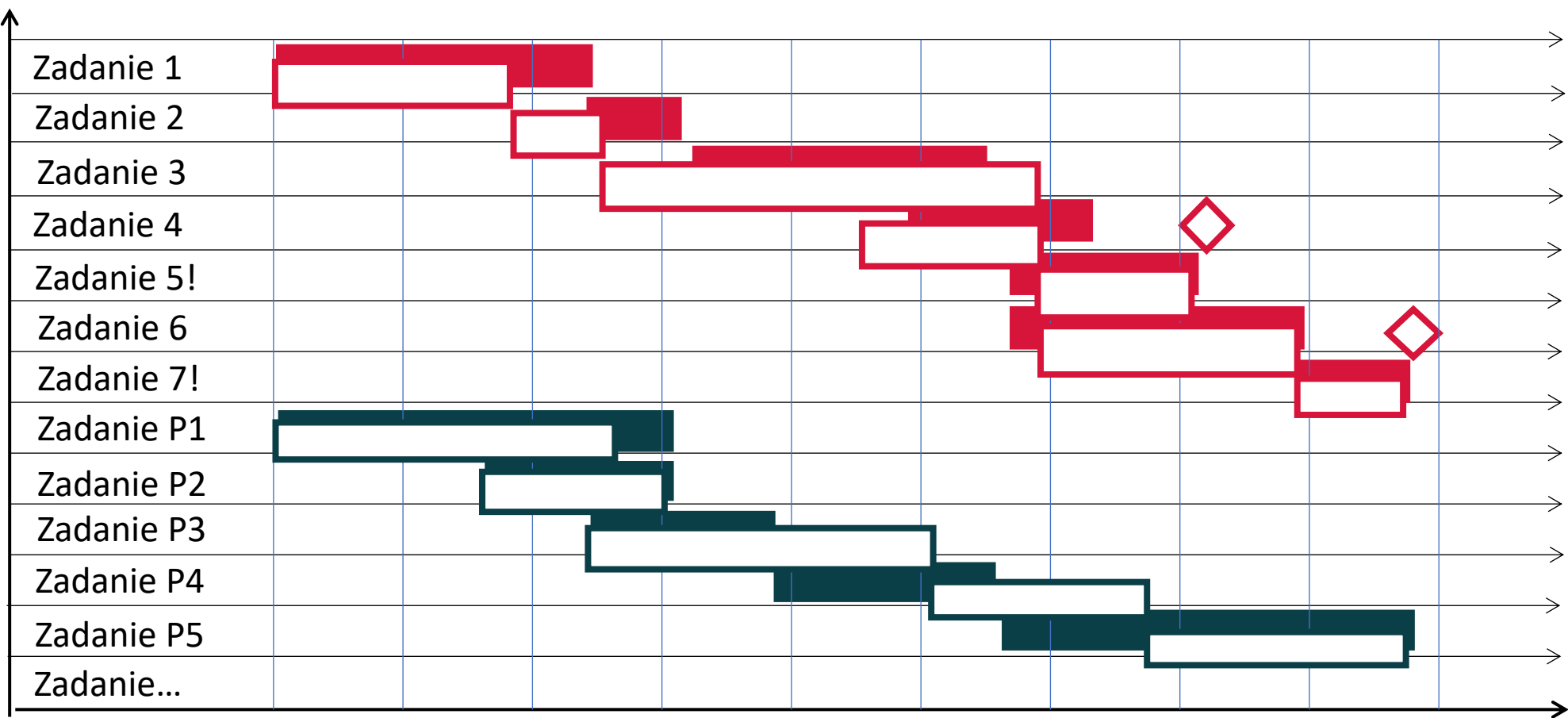


Wykres harmonogramowy Gantt





Wykres harmonogramowy Gantt





Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- Sprawne stosowanie narzędzi zwiększa szansę pomyślnego i terminowego zrealizowania projektów.
- Narzędzia procesowe pomagają ograniczyć niektóre ryzyka i efektywniej gospodarować zasobami (np. trafniej przydzielać zasoby do zadań).



Część 3. Co się dzieje, gdy procesy nie działają?

- Studium przypadku: „Budowa kładki pieszo-rowerowej na obszarze zalewowym w mieście X”



Anna Żabińska-Pioterek



Zarządzanie procesowe...

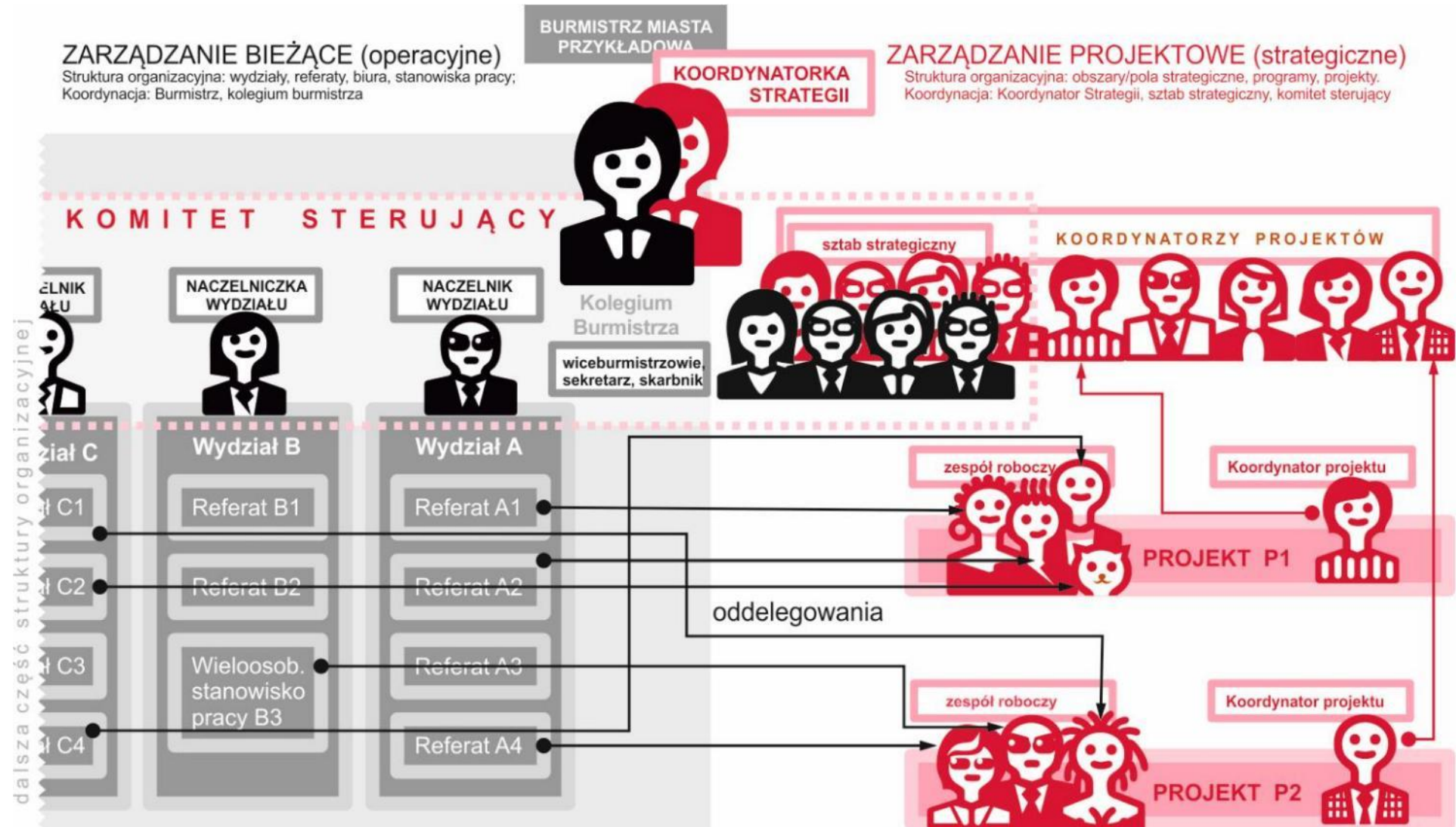
- **Zarządzanie procesowe** to uporządkowane podejście do planowania, realizacji i monitorowania działań projektowych w oparciu o jasno zdefiniowane **procesy**.
- **Działania projektowe**, to poszczególne elementy składowe projektu zaplanowane do zrealizowania (części wykonawcze projektu).
- Podział **projektu** na **zadania** należy dobrze zdefiniować, a łączące je **procesy** – precyzyjnie opisać.





Zarządzanie projektowe...

- Zarządzanie bieżące w Urzędzie jest w dużej części proceduralne łatwo wprowadzić tu procesy organizacyjne.
- Jednak w **zarządzaniu projektowym** na ogół nie ma gotowych procedur.
- Więc **projekt bez zdefiniowania procesów organizacyjnych jest narażony na chaos i kłopoty.**





Studium przypadku: **Budowa kładki pieszo-rowerowej na obszarze zalewowym w mieście X**

1. „Typowa” inwestycja publiczna w infrastrukturę?
2. Podział projektu na zadania projektowe wydawał się oczywisty:
 - przetarg na sporządzenie dokumentacji projektowej,
 - przetarg na wykonawstwo budowlane, wyłonienie wykonawcy,
 - nadzór nad budową,
 - odbiór i rozliczenie projektu.
3. Faktycznie zabrakło przemyślanego, precyzyjnego zdefiniowania zadań i procesów, co wywołało trudności w realizacji projektu.



Brak głębiej przemyślanego podziału projektu na poszczególne zadania projektowe

W trakcie realizacji inwestycji rodzi się zawsze szereg pytań, np.:

1. Co dokładnie należy do zakresu zadania: „przygotowanie postępowania przetargowego na sporządzenie pełnej dokumentacji projektowej”?
2. Czy przygotowanie projektów umów załączanych do dokumentacji przetargowych powinno być odrębnym zadaniem?
3. Czy nad pracami projektowymi jest potrzebny nadzór?
4. Jak ma w praktyce wyglądać nadzór inwestorski na etapie wykonawstwa?
5. Jak zarządzać ryzykiem? Co robić w sytuacjach wystąpienia siły wyższej?

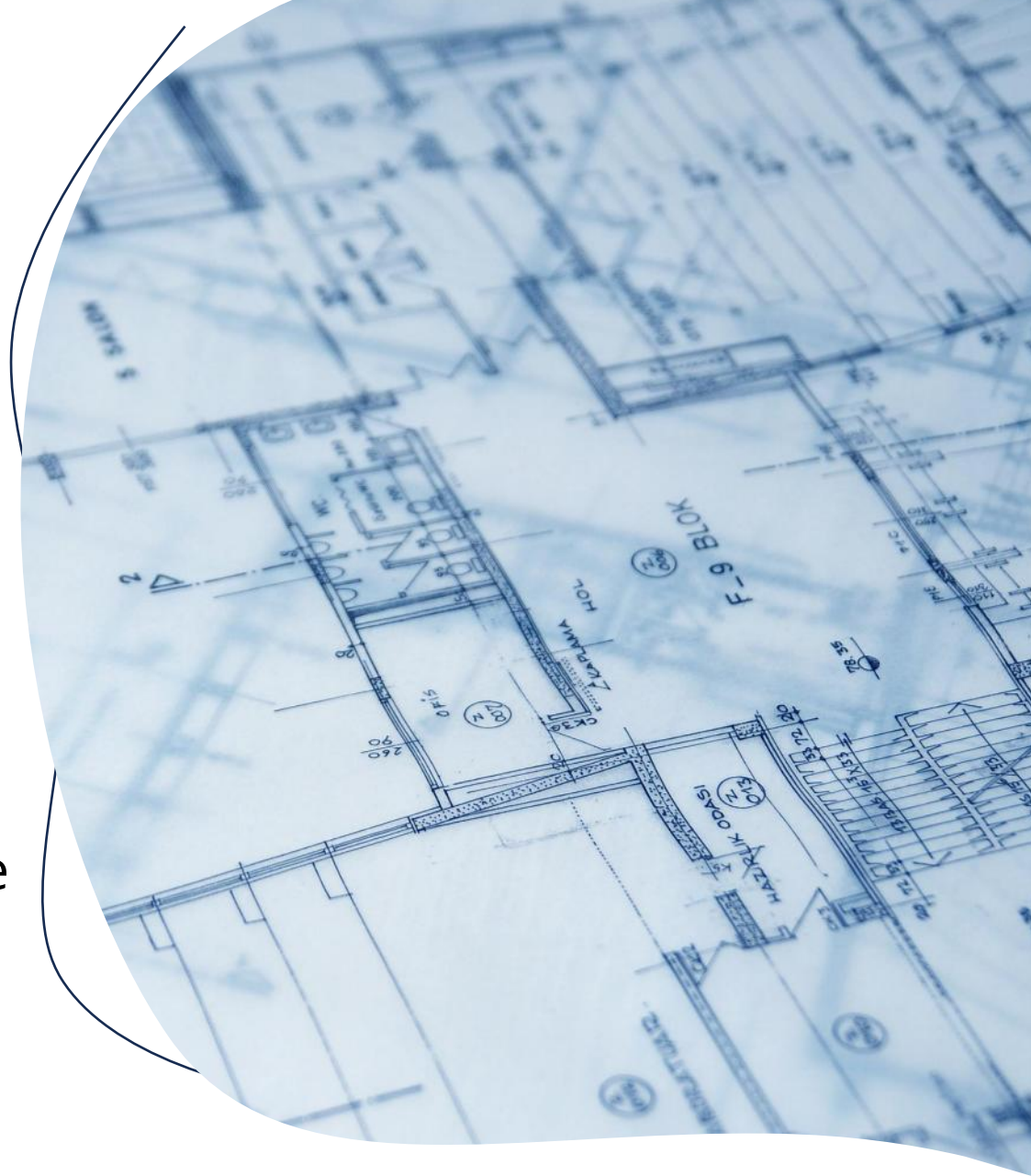
Dobre zdefiniowanie zadań projektowych powinno dać odpowiedzi na wszystkie pytania tego typu.



Brak jasno wyznaczonych zadań i zakresów odpowiedzialności

W trakcie realizacji inwestycji rodzą się także pytania, kto dokładnie za co odpowiada:

1. Kto odpowiada za przetarg na dokumentację projektową?
2. Kto następnie nadzoruje i sprawdza prace projektowe? Kto dokonuje ich odbioru?
3. Kto odpowiada za przetarg na wykonawstwo budowlane?
4. Kto następnie nadzoruje wykonawstwo?





Brak odpowiedniej komunikacji

Jeśli nie zaplanowano odpowiedniego procesu komunikacji:

- informacje przekazywane są niesystematycznie (np. przez e-maile, komunikatory, spotkania *ad hoc* zamiast np. cotygodniowych rad budowy),
- ważne ustalenia mogą zostać pominięte lub zapomniane,
- pojawiają się konflikty wynikające z braku zrozumienia.



Brak planowania i priorytetyzacji

Z kolei brak przemyślanego procesu zarządzania projektem sprawia że:

- członkowie zespołu projektowego mogą nie wiedzieć, kto za co odpowiada,
- pojawia się dublowanie pracy lub zaniedbanie kluczowych zadań,
- zadania są realizowane w trybie *ad hoc*, w pośpiechu, bez logicznej kolejności np. przetarg przeprowadzany w pośpiechu z błędami,
- krytycznie ważne działania mogą zostać pominięte, np. wprowadzenie istotnych dla realizacji lub rozliczenia inwestycji zapisów w umowie.



Konsekwencje braku zarządzania procesowego

1. Nieszacowanie kosztów inwestycji.
2. Opóźnienia w realizacji projektu.
3. Brak spójności w planowaniu inwestycji i brak akceptacji społecznej.





Podsumowanie

Brak zarządzania procesowego przekłada się bezpośrednio na utratę kontroli nad kluczowymi wskaźnikami projektu:

- harmonogramem,
- budżetem,
- jakością.





Co jeszcze uwzględnić planując procesy w projekcie?

- Specyfika projektów realizowanych w administracji samorządowej (zarządzanie bieżące a projekt).
- Wyzwania dla zespołu projektowego w P-SPRM.
- Kwalifikowalność wydatków na zarządzanie w P-SPRM.
- Założenia P-SPRM dla zdolności instytucjonalnej do wdrożenia projektu.
- Konsekwencje założeń PSPRM dla procesu budowania zespołu projektowego.



Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- Projekty w programie szwajcarskim będą realizowane w nieprzekraczalnym terminie 31 marca 2029 roku, dlatego też potrzebne są **procesy zapewniające terminowość realizacji**.
- Potrzebne jest czytelne wyodrębnienie **procesu zarządczego**, bowiem dla celów sprawozdawczych wydatki kwalifikowane na zarządzanie projektem muszą być wyodrębnione w budżecie projektu jako osobna pozycja budżetowa.
- Dostęp do informacji zwiększa poczucie odpowiedzialności.



Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja

- Zapraszamy do zadawania pytań!
- Możecie Państwo także dzielić się z nami swoimi refleksjami i doświadczeniem 😊



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski



**czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie i
opisie**





**czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie





Przypominamy...

- Zapraszamy także na ostatni webinar tej linii tematycznej: **„Zarządzanie zmianą w administracji samorządowej – od teorii do praktyki”**.
- Kontakt z nami – poprzez Centrum Konsultacyjne.



Dziękujemy Państwu 😊



Grzegorz
Dziarski



Anna Żabińska-
Pioterek



Wojciech
Kłosowski

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH