

W P Ł Y N Ę Ł O
do Rady Miejskiej w Gołdapi
19.11.2025
dnia

Janina Norka
podpis



Urząd Miejski w Gołdapi
Plac Zwycięstwa 14
19-500 Gołdap

Gołdap, 18 listopada 2025 r.

Pani
Wioletta Anuszkiewicz
Przewodnicząca Rady Miejskiej
w Gołdapi

Szanowna Pani Przewodnicząca,

Przedkładany Raport stanowi materiał informacyjny mający na celu zapoznanie radnych Rady Miejskiej w Gołdapi z wynikami prac Zespołu zadaniowego, niezbędny do podjęcia decyzji dotyczących kolejnych etapów utworzenia Centrum Usług Wspólnych, co umożliwi Burmistrzowi Gołdapi przygotowanie projektu Uchwały Intencyjnej w tej materii. Raport przekazuję w jednym egzemplarzu w wersji papierowej oraz dołączam kopię elektroniczną.

Z poważaniem

BURMISTRZ GOŁDAP

Konrad Kazaniecki

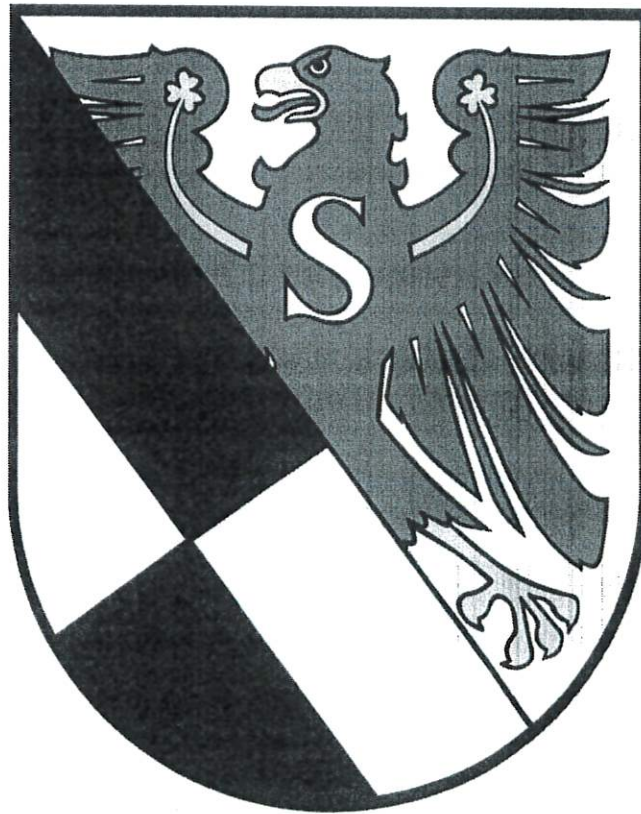
sporządził: Marcin Misiewicz
Egz. 2



Urząd Miejski w Gołdapi
Plac Zwycięstwa 14, 19-500 Gołdap
tel. +48 87 615 60 00
e-mail: pom@goldap.pl
www.goldap.pl



**RAPORT KOŃCOWY ZESPOŁU ZADANIOWEGO DO
OPRACOWANIA KONCEPCJI UTWORZENIA CENTRUM
USŁUG WSPÓLNYCH EDUKACJA W GOŁDAPI**



GOŁDAP 2025

SPIS TREŚCI

WSTĘP	1
ROZDZIAŁ 1. PRZEBIEG PRAC ZESPOŁU ZADANIOWEGO	2
• <u>1.1. Harmonogram i przebieg posiedzeń</u>	<u>2</u>
• <u>1.2. Działania badawcze i analityczne</u>	<u>6</u>
• <u>1.3. Zidentyfikowane obszary wymagające usprawnienia</u>	<u>8</u>
ROZDZIAŁ 2. ANALIZA RYZYKA WARIANTÓW ORGANIZACYJNYCH	12
• <u>2.1. Metodologia analizy ryzyka</u>	<u>12</u>
• <u>2.2. Wariant 1 - Rozwiązanie OPO</u>	<u>13</u>
• <u>2.3. Wariant 2 - Status quo (OPO bez zmian)</u>	<u>14</u>
• <u>2.4. Wariant 3 - OPO z rozszerzonymi zadaniami</u>	<u>15</u>
• <u>2.5. Wariant 4 - CUW (OPO+OSS+zamówienia publiczne+IT)</u>	<u>16</u>
• <u>2.6. Wariant 5 - CUW bez OSS</u>	<u>17</u>
• <u>2.7. Wnioski porównawcze z analizy ryzyka</u>	<u>18</u>
ROZDZIAŁ 3. ANALIZA SWOT	18
• <u>3.1. Metodologia analizy SWOT</u>	<u>18</u>
• <u>3.2. Szczegółowa analiza SWOT dla wszystkich wariantów</u>	<u>19</u>
ROZDZIAŁ 4. HARMONOGRAMY WDROŻENIA WARIANTÓW	28
• <u>4.1. Porównanie czasów realizacji</u>	<u>28</u>
• <u>4.2. Harmonogram Wariantu 1 - Rozwiązanie OPO</u>	<u>29</u>
• <u>4.3. Harmonogram Wariantu 2 - Status quo</u>	<u>30</u>
• <u>4.4. Harmonogram Wariantu 3 - OPO z rozszerzonymi zadaniami</u>	<u>31</u>

• <u>4.5. Harmonogram Wariantu 4 - Pełne CUW</u>	32
• <u>4.6. Harmonogram Wariantu 5 - CUW bez OSS</u>	35
• <u>4.7. Kluczowe czynniki sukcesu wdrożenia</u>	37
<u>ROZDZIAŁ 5. STANOWISKA CZŁONKÓW ZESPOŁU ZESPOŁU</u>	38
<u>ZAKOŃCZENIE</u>	45

WSTĘP

Zespół zadaniowy do opracowania koncepcji utworzenia Centrum Usług Wspólnych Edukacja w Gołdapi został formalnie powołany **Zarządzeniem Nr 309/II/2025 Burmistrza Gołdapi z dnia lutego 2025 r.** w sprawie powołania zespołu zadaniowego do opracowania koncepcji utworzenia Centrum Usług Wspólnych Edukacja w Gołdapi.

Podstawa prawna powołania zespołu:

- **Art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2024 r. poz. 1465 z późn. zm.).**
- **§ 12 ust. 1 i 2 Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Gołdapi**, stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 883/II/2014 Burmistrza Gołdapi z dnia 27 lutego 2014r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędowi Miejskiemu w Gołdapi z późn. zm.

Skład zespołu zadaniowego

Zgodnie z § 2 Zarządzenia, w skład Zespołu zadaniowego wchodzi **11 członków**:

1. **Marcin Misiewicz** - przewodniczący Zespołu-koordynator
2. **Damian Czarniewski** - zastępca przewodniczącego Zespołu
3. **Anna Rawinis** - członek Zespołu
4. **Sylwia Ostrowska** - członek Zespołu
5. **Anna Podciborska** - członek Zespołu
6. **Iwona Hołdyńska** - członek Zespołu
7. **Andrzej Gutowski** - członek Zespołu
8. **Wojciech Hołdyński** - członek Zespołu
9. **Maciej Kordjak** - członek Zespołu
10. **Paweł Perko** - członek Zespołu
11. **Janina Pietrewicz** - członek Zespołu

Cel powołania zespołu

Inicjatywa powołania zespołu zadaniowego wynikała z potrzeby kompleksowej analizy i usprawnienia systemu obsługi administracyjnej placówek oświatowych w Gminie Gołdap. Rosnące wyzwania związane z zapewnieniem profesjonalnej, efektywnej i jednolitej obsługi szkół przy jednoczesnej optymalizacji kosztów i zasobów kadrowych wymusiły podjęcie strategicznej decyzji o przeprowadzeniu dogłębnej analizy funkcjonowania dotychczasowych struktur oraz opracowaniu optymalnej koncepcji organizacyjnej dla przyszłego systemu obsługi.

Okres działania zespołu

Zespół funkcjonował w okresie od **lutego 2025 do września 2025 roku**, realizując prace analityczne i koncepcyjne w zakresie określonym w zarządzeniu powołującym. Działalność zespołu zakończyła się przedłożeniem niniejszego raportu końcowego wraz z rekomendacjami strategicznymi.

Metodologia pracy

W realizacji powierzonych zadań zespół zastosował podejście partycypacyjne, uwzględniające opinie wszystkich kluczowych interesariuszy, w szczególności dyrektorów placówek edukacyjnych z terenu Gminy Gołdap. Przyjęto zasadę obiektywnej analizy opartej na danych empirycznych pozyskanych w trakcie badań ankietowych, konsultacji społecznych oraz wizyt studyjnych w funkcjonujących centrach usług wspólnych.

Zespół wykorzystał również doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego, uczestnicząc w Forum Samorządowych CUW oraz przeprowadzając wizytę roboczą w Centrum Usług Wspólnych w Węgorzewie, co pozwoliło na zapoznanie się z najlepszymi praktykami i potencjalnymi wyzwaniami wdrożeniowymi.

ROZDZIAŁ 1. PRZEBIEG PRAC ZESPOŁU ZADANIOWEGO

1.1. Harmonogram i przebieg posiedzeń

W okresie działania zespół przeprowadził 5 posiedzeń roboczych, podczas których systematycznie realizowano zaplanowane etapy prac analitycznych i koncepcyjnych.

Posiedzenie I - 14 marca 2025 r.

Lokalizacja: Sala nr 1 Urzędu Miejskiego w Gołdapi

Czas: godz. 12:00

Frekwencja: 8 z 11 członków zespołu

Główne osiągnięcia posiedzenia:

- Inauguracja prac zespołu zadaniowego z formalnym określeniem celów i zakresu działania.
- Ustalenie metodologii prac zespołu oraz przyjęcie harmonogramu działań.
- Opracowanie wstępnego planu badawczego.
- Podjęcie strategicznej decyzji o przeprowadzeniu badania ankietowego wśród dyrektorów placówek edukacyjnych jako fundamentu dla dalszych analiz.
- Przyjęcie zobowiązania przewodniczącego do przygotowania profesjonalnego narzędzia badawczego.

Kluczowe ustalenia metodologiczne:

- Zastosowanie podejścia partycypacyjnego z uwzględnieniem opinii wszystkich interesariuszy.
- Przyjęcie zasady obiektywnej analizy opartej na danych empirycznych.
- Ustalenie procedur konsultacyjnych dla wszystkich kluczowych dokumentów.

Posiedzenie II - 8 kwietnia 2025 r.

Lokalizacja: Sala nr 1 Urzędu Miejskiego w Gołdapi

Czas: godz. 12:00

Frekwencja: 10 z 11 członków zespołu

Główne osiągnięcia posiedzenia:

- Przedstawienie wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród 5 dyrektorów placówek edukacyjnych.

- Szczegółowa analiza danych ankietowych z wykorzystaniem wizualizacji graficznych.
- Identyfikacja trzech kluczowych problemów systemowych:
 - Zróżnicowane i często sprzeczne opinie na temat sposobu funkcjonowania OPO.
 - Przeważające zastrzeżenia dotyczące utrudnień w komunikacji społecznej.
 - Sygnalizowana przez respondentów zbyt mała elastyczność w podejściu do specyfiki poszczególnych jednostek.

Strategiczne decyzje:

- Rozszerzenie badań o bezpośrednie konsultacje z dyrektorami jako interesariuszami.
- Zaplanowanie na maj 2025 roku spotkania z udziałem dyrektorów placówek.
- Przyjęcie założenia o konieczności pogłębienia diagnozy przyczyn zidentyfikowanych problemów.

Posiedzenie III - 7 maja 2025 r.

Lokalizacja: Sala nr 1 Urzędu Miejskiego w Gołdapi

Czas: godz. 11:00

Skład: Członkowie zespołu + dyrektorzy placówek edukacyjnych z terenu Gminy Gołdap

Główne osiągnięcia posiedzenia:

- Przeprowadzenie pierwszego w historii prac zespołu spotkania konsultacyjnego z dyrektorami.
- Uzyskanie bezpośredniego wglądu w codzienne wyzwania funkcjonowania placówek edukacyjnych.
- Systematyczna identyfikacja 12 kluczowych obszarów wymagających usprawnienia w funkcjonowaniu przyszłego CUW.
- Wypracowanie konsensusu co do najistotniejszych priorytetów modernizacyjnych.

Wartość dodana spotkania:

- Znaczne poszerzenie bazy empirycznej dla dalszych analiz.
- Zwiększenie legitymizacji społecznej podejmowanych decyzji.
- Uzyskanie praktycznego spojrzenia na problemy implementacyjne.

Posiedzenie IV - 16 czerwca 2025 r.

Lokalizacja: Sala nr 2 Urzędu Miejskiego w Gołdapi

Czas: godz. 12:00

Skład: Członkowie zespołu

Główne osiągnięcia posiedzenia:

- Prezentacja kluczowych wniosków z udziału w Forum Samorządowych CUW (9 czerwca 2025 r.).
- Analiza porównawcza różnorodnych modeli funkcjonowania CUW w polskich samorządach.
- Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu wdrożenia na podstawie najlepszych praktyk.
- Zaproponowanie organizacji wizyty studyjnej w funkcjonującym CUW.

Strategiczne wnioski z Forum:

- Konieczność standaryzacji procesów jako podstawy efektywnego funkcjonowania.
- Kluczowe znaczenie kompetencji kadry zarządzającej.
- Niezbędność solidnej infrastruktury IT.
- Wymóg etapowego wdrażania zmian organizacyjnych.
- Znaczenie ciągłego dialogu z dyrektorami jednostek oświatowych.

Posiedzenie V - 28 sierpnia 2025 r.

Lokalizacja: Sala nr 2 Urzędu Miejskiego w Gołdapi

Czas: godz. 8:00

Czas trwania: 1,5 godziny

Frekwencja: 8 z 11 członków zespołu

Główne osiągnięcia posiedzenia:

- Prezentacja szczegółowej relacji z wizyty roboczej w Centrum Usług Wspólnych w Węgorzewie.
- Formalne przedstawienie 5 wypracowanych wariantów organizacyjnych.
- Ustalenie finalnego harmonogramu prac zespołu z terminem składania rekomendacji do 12 września 2025 r.
- Omówienie kluczowych aspektów finansowych i kadrowych wszystkich wariantów.

Kluczowe ustalenia końcowe:

- Przyjęcie zasady, że wszystkie warianty wymagają analizy ryzyka jako podstawy decyzji.
- Ustalenie, że brak rekomendacji od członka zespołu zostanie potraktowany jako akceptacja wyboru większości.
- Potwierdzenie, że przyszły CUW nie może ograniczać się wyłącznie do obsługi jednostek oświatowych.

1.2. Działania badawcze i analityczne

Badanie ankietowe wśród dyrektorów placówek edukacyjnych

Parametry badania:

- **Metodologia:** Anonimowa ankieta online z bezpiecznym linkiem dostępowym
- **Populacja badana:** Dyrektorzy placówek edukacyjnych z terenu Gminy Gołdap
- **Liczba respondentów:** 5 dyrektorów
- **Wskaźnik odpowiedzi:** Reprezentatywna próba uwzględniająca specyfikę lokalną

Obszary tematyczne badania:

1. Ocena realizacji zadań przez OPO w porównaniu do okresu samodzielności placówek.
2. Stopień obciążenia dyrektorów w obszarze zadań administrowania placówkami oświatowymi.
3. Szczegółowa ocena poszczególnych obszarów obsługi:
 - Obsługa finansowo-księgowa, rachunkowość, sprawozdawczość i centralizacja podatku VAT.
 - Obsługa kadrowo-płacowa.
 - Obsługa BHP.
 - Obsługa prawna.
 - Ochrona danych osobowych (RODO).
4. Identyfikacja największych korzyści z funkcjonowania OPO.
5. Identyfikacja największych problemów wynikających z funkcjonowania OPO.
6. Preferencje dotyczące potencjalnej reorganizacji OPO.

Kluczowe wnioski z badania:

- Opinie na temat funkcjonowania OPO są znacząco zróżnicowane między respondentami.
- Dominuje krytyka dotycząca utrudnień w komunikacji społecznej.
- Respondenci wskazują na niewystarczającą elastyczność w podejściu do specyfiki poszczególnych jednostek.
- Istnieją znaczne różnice w ocenie poszczególnych obszarów obsługi.

Udział w Forum Samorządowych CUW

Parametry uczestnictwa:

- **Termin:** 9 czerwca 2025 r.
- **Format:** Ogólnopolska konferencja branżowa

- **Reprezentacja:** Członkowie zespołu zadaniowego

Główne wnioski strategiczne:

1. **Różnorodność modeli organizacyjnych:** CUW mogą funkcjonować jako jednostki budżetowe, komórki wydziałowe lub centra międzygminne.
2. **Krytyczne czynniki sukcesu:**
 - Standaryzacja procesów jako fundament efektywności.
 - Odpowiednie kompetencje kadry zarządzającej i operacyjnej.
 - Zaawansowane systemy IT wspierające procesy.
3. **Najlepsze praktyki:**
 - Obsługa finansowo-kadrowa jako obszar największych korzyści z centralizacji.
 - Wsparcie organizacyjne i doradcze jako wartość dodana dla placówek.
4. **Metodologia wdrożenia:**
 - Konieczność etapowego wprowadzania zmian organizacyjnych.
 - Znaczenie stałego dialogu z dyrektorami jako kluczowymi interesariuszami.

1.3. Zidentyfikowane obszary wymagające usprawnienia

Na podstawie spotkania konsultacyjnego z dyrektorami placówek edukacyjnych (7 maja 2025 r.) zespół zidentyfikował **12 kluczowych obszarów** wymagających usprawnienia w funkcjonowaniu przyszłego systemu obsługi:

1. Usługi informatyczne

Charakterystyka problemu: Wskazany przez wszystkich dyrektorów jako obszar newralgiczny wymagający pilnej reorganizacji i kompleksowego wsparcia technicznego.

Kluczowe deficyty:

- Brak standaryzacji środowiska IT w placówkach.

- Niewystarczające wsparcie techniczne.
- Problemy z integracją systemów.
- Ograniczona dostępność pomocy specjalistycznej.

2. Bezpieczeństwo informacji

Charakterystyka problemu: Konieczność ujednolicenia procedur i znacznego zwiększenia standardów ochrony danych.

Kluczowe wyzwania:

- Brak jednolitych procedur bezpieczeństwa.
- Niewystarczająca świadomość zagrożeń.
- Potrzeba implementacji zaawansowanych rozwiązań technicznych.

3. Obieg dokumentacji

Charakterystyka problemu: Brak ustandaryzowanych, przejrzystych rozwiązań w zakresie zarządzania dokumentami.

Obszary do poprawy:

- Cyfryzacja obiegu dokumentów.
- Standaryzacja procedur.
- Integracja z systemami zewnętrznymi.

4. Zakres kompetencji

Charakterystyka problemu: Potrzeba uszczegółowienia i jednoznacznego określenia kompetencji jednostek obsługujących placówki.

Kluczowe postulaty:

- Jasne rozgraniczenie odpowiedzialności.
- Eliminacja obszarów szarych kompetencyjnie.

- Przejrzyste procedury eskalacji.

5. Archiwizacja dokumentów

Charakterystyka problemu: Szczególnie dokumenty księgowo-kadrowe wymagają lepszego uporządkowania i profesjonalnego nadzoru.

Obszary interwencji:

- Cyfrowa archiwizacja.
- Procedury przechowywania.
- Systemy wyszukiwania i dostępu.

6. Przepływ informacji

Charakterystyka problemu: Zidentyfikowane niedoskonałości w komunikacji zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej między jednostkami.

Kluczowe problemy:

- Brak szybkich kanałów komunikacji.
- Nieefektywne procedury informacyjne.
- Problemy z feedback loop.

7. Gospodarka inwestycyjna

Charakterystyka problemu: Niejasności i znaczące trudności związane z planowaniem i realizacją wydatków inwestycyjnych.

Główne wyzwania:

- Długotrwałe procedury decyzyjne.
- Brak przejrzystego planowania.
- Problemy z koordynacją między jednostkami.

8. Zamówienia publiczne i zapytania ofertowe

Charakterystyka problemu: Potrzebne znaczne uproszczenia oraz lepsze wsparcie merytoryczne w tym zakresie.

Postulowane usprawnienia:

- Standaryzacja procedur.
- Wsparcie specjalistyczne.
- Przyspieszenie procesów.

9. Stan techniczny budynków szkół

Charakterystyka problemu: Konieczność ujęcia w systemowych działaniach CUW diagnozy i koordynacji działań remontowych.

Potrzebne rozwiązania:

- Systematyczna diagnostyka.
- Planowanie remontów.
- Koordynacja z budżetem inwestycyjnym.

10. Dostęp do obsługi prawnej

Charakterystyka problemu: Postulowana przez dyrektorów większa częstotliwość i dostępność biura prawnego.

Kluczowe potrzeby:

- Stałe wsparcie prawne.
- Szybkie konsultacje.
- Specjalizacja w prawie oświatowym.

11. Szkolenia z obsługi SIO

Charakterystyka problemu: Zidentyfikowana potrzeba szkoleń z zakresu funkcjonowania i wykorzystania systemu informacji oświatowej.

Obszary szkoleniowe:

- Obsługa systemu SIO.
- Wykorzystanie funkcjonalności analitycznych.
- Integracja z innymi systemami.

12. Sprawy BHP

Charakterystyka problemu: Konieczność znacznego wzmocnienia nadzoru i systematycznych działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Priorytetowe działania:

- Regularne audyty BHP.
- Szkolenia pracowników.
- Procedury bezpieczeństwa.

ROZDZIAŁ 2. ANALIZA RYZYKA WARIANTÓW ORGANIZACYJNYCH

2.1. Metodologia analizy ryzyka

Analiza ryzyka została przeprowadzona przy kluczowym założeniu, że nowa jednostka organizacyjna (CUW) tworzona jest wyłącznie na bazie dotychczasowych pracowników Urzędu Miejskiego w Gołdapi, bez przewidywania nowego naboru zewnętrznego. Założenie to wynika z braku dostatecznej wiedzy na temat rzeczywistych potrzeb kadrowych oraz ograniczonej dostępności specjalistów posiadających odpowiednie kwalifikacje i kompetencje, którzy byliby zainteresowani podjęciem zatrudnienia w tej jednostce. Uwzględnienie w analizie hipotetycznych scenariuszy rekrutacji zewnętrznej byłoby nierzetelne metodologicznie ze względu na brak

możliwości zidentyfikowania kluczowych zmiennych, co mogłoby zniekształcić wyniki całego badania.

Kategorie ryzyka poddane ocenie:

- **Ryzyko kadrowe:** utrzymanie kompetencji, motywacja, niedobory specjalistów.
- **Ryzyko organizacyjne:** jakość wdrożenia, potencjalny chaos organizacyjny.
- **Ryzyko finansowe:** koszty transformacji, zmiany wynagrodzeń.
- **Ryzyko operacyjne:** ciągłość obsługi, możliwość wystąpienia zakłóceń.
- **Ryzyko prawne:** zmiany w zakresie obowiązków, zgodność z przepisami.
- **Ryzyko jakości usług:** spadek/wzrost poziomu obsługi szkół.
- **Ryzyko technologiczne:** efektywność wsparcia IT.
- **Ryzyko komunikacyjne:** przepływ informacji, relacje między jednostkami.

Skala oceny ryzyka:

- **Bardzo wysokie:** Znaczące zagrożenie dla funkcjonowania systemu.
- **Wysokie:** Istotne ryzyko wymagające szczególnej uwagi.
- **Średnie:** Umiarkowane ryzyko możliwe do zarządzania.
- **Niskie:** Minimalne ryzyko nie zagrażające funkcjonowaniu.

2.2. Wariant 1 - Rozwiązanie OPO

Ogólna charakterystyka ryzyka: BARDZO WYSOKIE

Kategoria ryzyka	Poziom	Szczegółowa analiza
Ryzyko kadrowe	Wysokie	Realne ryzyko utraty wypracowanych kompetencji, potencjalna demotywacja pracowników powracających do wcześniejszych ról, znaczące przerwy kadrowe w obsłudze placówek

Ryzyko organizacyjne	Bardzo wysokie	Dezorganizacja całej struktury obsługowej, brak jednoznacznie określonych procedur przejściowych, chaos kompetencyjny
Ryzyko finansowe	Wysokie	Wątpliwe obniżenie kosztów przy jednocześnie wysokim ryzyku późniejszych znaczących wzrostów przez niewydolność indywidualnej obsługi
Ryzyko operacyjne	Wysokie	Poważne ryzyko długotrwałych przerw w obsłudze, brak profesjonalnego wsparcia w kluczowych obszarach (IT, kadry, księgowość)
Ryzyko prawne	Wysokie	Znaczące ryzyko niezgodności obsługi z obowiązkami formalno-prawnymi, rozproszona odpowiedzialność utrudniająca kontrolę
Ryzyko jakości usług	Bardzo wysokie	Najwyższe ryzyko dramatycznego obniżenia jakości usług - rozproszenie kompetencji, brak standaryzacji, znaczne nierówności w obsłudze między placówkami
Ryzyko technologiczne	Bardzo wysokie	Całkowity brak centralnego wsparcia IT, powrót do „ręcznych” rozwiązań, krytyczne rozdrobnienie kompetencji technicznych
Ryzyko komunikacyjne	Bardzo wysokie	Utrata centralizacji przekazu informacyjnego, nasilone ryzyko konfliktów i nieporozumień między jednostkami

2.3. Wariant 2 - Status quo (OPO bez zmian)

Ogólna charakterystyka ryzyka: ŚREDNIE

Kategoria ryzyka	Poziom	Szczegółowa analiza
Ryzyko kadrowe	Średnie	Zachowanie wszystkich dotychczasowych miejsc pracy, znane realia funkcjonowania, względnie stabilna sytuacja zespołu
Ryzyko organizacyjne	Wysokie	Utrzymanie dotychczasowych problemów strukturalnych i ograniczonej elastyczności systemu

Ryzyko finansowe	Niskie	Brak nowych kosztów transformacyjnych, utrzymanie status quo budżetowego
Ryzyko operacyjne	Wysokie	Kontynuacja istniejących niedoskonałości operacyjnych wskazanych w badaniach ankietowych i konsultacjach
Ryzyko prawne	Niskie	Brak zmian formalnych, utrzymanie dotychczasowej zgodności z przepisami
Ryzyko jakości usług	Wysokie	Utrzymanie wszystkich problemów wskazanych przez dyrektorów (elastyczność, komunikacja, standaryzacja)
Ryzyko technologiczne	Wysokie	Nierozwiązane systemowe problemy IT i wsparcia technicznego
Ryzyko komunikacyjne	Średnie	Kontynuacja obecnych trudności w przepływie informacji między jednostkami

2.4. Wariant 3 – OPO z rozszerzonymi zadaniami

Ogólna charakterystyka ryzyka: ŚREDNIE

Kategoria ryzyka	Poziom	Szczegółowa analiza
Ryzyko kadrowe	Wysokie	Znaczące ryzyko przeciążenia obecnych pracowników dodatkowymi, wyspecjalizowanymi zadaniami, braki kompetencji specjalistów (IT, zamówienia publiczne)
Ryzyko organizacyjne	Wysokie	Konieczność wdrożenia złożonych nowych procedur, wysoka złożoność zarządzania zmianą
Ryzyko finansowe	Średnie	Możliwe potrzeby przesunięć środków budżetowych, ryzyko konieczności zwiększenia wynagrodzeń lub zwiększenie zatrudnienia
Ryzyko operacyjne	Wysokie	Istotne ryzyko zakłóceń operacyjnych przy wdrażaniu nowych, nieznanych obszarów zadań

Ryzyko prawne	Średnie	Zwiększona złożoność odpowiedzialności prawnej, nowe obszary zgodności z przepisami
Ryzyko jakości usług	Średnie	Potencjalna poprawa jakości w nowych obszarach, ale realne zagrożenie czasowymi spadkami przy wdrożeniu bez odpowiedniego zasilenia specjalistami
Ryzyko technologiczne	Wysokie	Znaczące braki kompetencyjne IT w zespole, konieczność kompleksowej reorganizacji wsparcia technicznego
Ryzyko komunikacyjne	Średnie	Potrzeba wypracowania nowych, skuteczniejszych praktyk komunikacyjnych

2.5. Wariant 4 - CUW (OPO+OSS+Zamówienia Publiczne+IT)

Ogólna charakterystyka ryzyka: WYSOKIE (krótkoterminowo) / ŚREDNIE (długoterminowo)

Kategoria ryzyka	Poziom	Szczegółowa analiza
Ryzyko kadrowe	Wysokie	Kompleksowa transformacja wymagająca przekwalifikowania/radykalnej zmiany ról całej istniejącej kadry, możliwa dezorientacja i znaczący spadek motywacji
Ryzyko organizacyjne	Wysokie	Całkowita reorganizacja struktur, wysokie ryzyko chaosu organizacyjnego przy wdrożeniu, bardzo skomplikowane modelowanie procesów
Ryzyko finansowe	Wysokie	Znaczący wzrost kosztów osobowych, wysokie nakłady na reorganizację, ewentualne odprawy/kosztowne przesunięcia kadrowe
Ryzyko operacyjne	Wysokie	Bardzo wysokie ryzyko znaczących przerw w ciągłości usług lub poważnych zakłóceń w początkowym okresie funkcjonowania CUW
Ryzyko prawne	Średnie	Złożone uregulowanie odpowiedzialności i precyzyjne określenie zakresów działań nowej Jednostki

Ryzyko jakości usług	Początkowo wysokie, docelowo niskie	Często na początku wdrożenia jakość może znacząco spaść, lecz docelowo przewidywana istotna poprawa dzięki centralizacji i standaryzacji
Ryzyko technologiczne	Średnie	Potrzeba stworzenia profesjonalnego, zintegrowanego wsparcia IT, znaczące wyzwania integracyjne
Ryzyko komunikacyjne	Średnie	Komunikacja wymaga całkowitej przebudowy i systematycznego doskonalenia

2.6. Wariant 5 – CUW (OPO+Zamówienia Publiczne+IT)

Ogólna charakterystyka ryzyka: WYSOKIE (krótkoterminowo) / ŚREDNIE (długoterminowo)

Kategoria ryzyka	Poziom	Szczegółowa analiza
Ryzyko kadrowe	Wysokie	Zbliżone do Wariantu 4 - realna konieczność przeszkolenia/przemieszczenia pracowników OPO, możliwe konflikty kompetencyjne przy pozostawieniu odrębnego OSS
Ryzyko organizacyjne	Wysokie	Skomplikowane wdrożenie nowej jednostki przy jednoczesnym zachowaniu organizacyjnej odrębności OSS
Ryzyko finansowe	Wysokie	Analogiczne do Wariantu 4 - wzrost kosztów reorganizacji i potencjalnych zmian wynagrodzeń
Ryzyko operacyjne	Wysokie	Ryzyko przerw lub poważnych problemów z koordynacją zadań między nowo utworzoną CUW a pozostającym OSS
Ryzyko prawne	Średnie	Możliwe istotne niejasności kompetencyjne na styku funkcjonowania CUW-OSS
Ryzyko jakości usług	Średnie	Ryzyko chwilowego pogorszenia jakości w okresie zmiany, docelowa poprawa znacząco ograniczona przez podział kompetencji
Ryzyko technologiczne	Średnie	Potrzeba stworzenia efektywnego systemu wsparcia IT z uwzględnieniem interfejsów z OSS

Ryzyko komunikacyjne	Wysokie	Znacznie utrudniona komunikacja przy równoległym funkcjonowaniu dwóch odrębnych jednostek obsługowych
-----------------------------	----------------	---

2.7. Wnioski porównawcze z analizy ryzyka

Kluczowe obserwacje:

1. **Najwyższe ryzyka** występują w przypadku Wariantu 1 (rozproszenie obsługi), oraz w krótkoterminowej perspektywie dla Wariantów 4 i 5 (okres transformacji/centralizacji).
2. **Najniższe ryzyka operacyjno-organizacyjne** zapewnia Wariant 2 (status quo), jednak utrzymuje wszystkie istniejące problemy systemowe i niczego nie rozwiązuje.
3. **Wariant 3** (rozszerzenie zadań OPO) niesie wysokie ryzyko przeciążenia systemu bez odpowiedniego wzmocnienia kadrowego, aczkolwiek przy wzmocnieniu kadrowym istnieje możliwość obniżenia ryzyka do średniego poziomu.
4. **Długoterminowy sukces** Wariantów 4 i 5 (CUW) w decydującym stopniu zależy od pełnego wsparcia kadrowego, intensywnych programów szkoleniowych i solidnego przygotowania komunikacyjnego oraz technologicznego, jak również odpowiedniego zabezpieczenia finansowego na przyszłe zobowiązania.

Najistotniejsze zagrożenie: W każdym z analizowanych wariantów, przy założeniu korzystania wyłącznie z obecnych pracowników urzędu, największym wyzwaniem będą niedobory specjalistycznych kompetencji oraz ryzyka przejściowe w krytycznym okresie wdrażania nowego modelu obsługi, dopóki zgodnie z założeniami procesu zarządzania zmianą dojdzie do zmian dotychczasowych przyzwyczajeń i rozwiązań systemowych.

ROZDZIAŁ 3. ANALIZA SWOT

3.1. Metodologia analizy SWOT

Analiza SWOT/TOWS została przeprowadzona dla wszystkich pięciu wariantów organizacyjnych z wykorzystaniem następującej metodologii:

Analiza SWOT:

- **Strengths (Mocne strony):** Wewnętrzne pozytywne czynniki wspierające realizację wariantu.
- **Weaknesses (Słabe strony):** Wewnętrzne negatywne czynniki utrudniające realizację.
- **Opportunities (Szanse):** Zewnętrzne pozytywne czynniki sprzyjające powodzeniu.
- **Threats (Zagrożenia):** Zewnętrzne negatywne czynniki mogące zagrozić realizacji.

Kryteria oceny wariantów:

1. Ryzyko wdrożenia (skala odwrócona - im niższe ryzyko, tym wyższa ocena).
2. Koszty transformacji (skala odwrócona).
3. Jakość obsługi długoterminowo.
4. Stabilność organizacyjna.
5. Możliwości rozwoju.
6. Zgodność z potrzebami dyrektorów.
7. Wykorzystanie obecnych zasobów kadrowych.

3.2. Szczegółowa analiza SWOT dla wszystkich wariantów

Metodologia oceniania punktowego

Skala ocen: 1-5 punktów dla każdego elementu SWOT

Kryteria oceny:

- Mocne strony (S): 5 = bardzo silna przewaga, 1 = słaba przewaga.
- Słabe strony (W): 5 = bardzo poważna słabość, 1 = niewielka słabość.
- Szanse (O): 5 = bardzo duża szansa, 1 = mała szansa.
- Zagrożenia (T): 5 = bardzo wysokie zagrożenie, 1 = niskie zagrożenie.

Formuła obliczania wyniku końcowego:

$$\text{Wynik} = S + O - W - T$$

WARIANT 1 - Rozwiązanie OPO

MOCNE STRONY (S) - Suma: 15 punktów

- Koszty reorganizacji strukturalnej [2 pkt] – prawdopodobne zwiększenie kosztów obsługi placówek oświatowych w stosunku do obecnych wydatków.
- Powrót do poprzednich rozwiązań [2 pkt] - ograniczona skuteczność historyczna.
- Bezpośredni kontakt dyrektorów z obsługą [4 pkt] - znacząca poprawa komunikacji.
- Pełna autonomia decyzyjna dyrektorów [4 pkt] - może być problematyczna z perspektywy standaryzacji i optymalizacji procesów oświatowych.
- Maksymalna elastyczność dostosowania [3 pkt] - ryzyko nadmiernego rozdrobnienia.

SŁABE STRONY (W) - Suma: 25 punktów

- Utrata efektów specjalizacji i centralizacji [5 pkt] - krytyczna utrata kompetencji.
- Rozproszenie kompetencji księgowo-kadrowych [5 pkt] - poważne ryzyko błędów.
- Brak jednolitych standardów [5 pkt] - chaos organizacyjny.
- Przeciążenie dyrektorów zadaniami admin. [5 pkt] - kluczowy problem merytoryczny.
- Trudności z profesjonalnym wsparciem [5 pkt] - istotne ograniczenie funkcjonalne, deficyt na rynku pracy osób z odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami specjalistycznymi w zakresie obsługi finansowo-księgowej i kadrowo-płacowej.

SZANSE (O) - Suma: 9 punktów

- Lepsze dostosowanie do potrzeb szkoły [4 pkt] - realna, ale ograniczona szansa.
- Zwiększenie odpowiedzialności dyrektorów [3 pkt] - może być problematyczne, biorąc pod uwagę, że jednostki oświatowe nie kształtują i nie posiadają wygenerowanego samodzielnie budżetu.

- Redukcja kosztów centralnej obsługi [2 pkt] - krótkoterminowa korzyść, która będzie możliwa do zweryfikowania po wprowadzeniu wszystkich niezbędnych rozwiązań, przy zachowaniu rygorystycznych zasad.

ZAGROŻENIA (T) - Suma: 25 punktów

- Spadek jakości obsługi administracyjnej [5 pkt] - niemal pewne zagrożenie.
- Niezgodność z przepisami (BHP, RODO) [5 pkt] - krytyczne ryzyko prawne.
- Trudności z rekrutacją specjalistów [5 pkt] - poważny problem praktyczny.
- Brak wsparcia IT [5 pkt] - kluczowe ograniczenie.
- Nierówności w jakości obsługi [5 pkt] - systemowy problem.

Wynik końcowy: $15 + 9 - 25 - 25 = -26$ punktów

WARIANT 2 - Status quo (OPO bez zmian)

MOCNE STRONY (S) - Suma: 20 punktów

- Pełna stabilność organizacyjna [3 pkt] - eliminuje ryzyko transformacyjne zachowując jednocześnie wszystkie dotychczasowe bolączki i nieudogodnienia.
- Zachowanie kompetencji zespołu OPO [4 pkt] - kluczowa wartość, aczkolwiek nie pozbawiona wad, z uwagi na fakt, że od września 2025 roku obsługuje o jedną jednostkę oświatową więcej niż dotychczas, przy niewystarczającym zasobie kadrowym.
- Znane procedury i procesy [5 pkt] - wysoka przewidywalność.
- Brak kosztów wdrożeniowych [4 pkt] - znacząca oszczędność.
- Sprawdzone rozwiązania księgowo-kadrowe [4 pkt] - funkcjonalna podstawa.

SŁABE STRONY (W) - Suma: 17 punktów

- Problemy komunikacyjne [4 pkt] - zidentyfikowany, ale możliwy do rozwiązania.
- Brak elastyczności [3 pkt] - ograniczenie, ale nie krytyczne.
- Problemy IT i wsparcia technicznego [4 pkt] - istotne, ale w ramach systemu.

- Ograniczony dostęp do obsługi prawnej [3 pkt] - umiarkowane ograniczenie.
- Brak zaawansowanej standaryzacji [3 pkt] - możliwe do poprawy ewolucyjnie.

SZANSE (O) - Suma: 10 punktów

- Stopniowe ulepszenia bez rewolucji [3 pkt] - realna i w miarę bezpieczna szansa stosując metody ewolucyjne, rozciągnięte w czasie.
- Budowanie doświadczenia zespołu [3 pkt] - systematyczny rozwój przy założeniu zwiększenia zatrudnienia w zakresie dotychczasowych zadań.
- Stabilne środowisko dla korekt [4 pkt] - sprzyjające warunki.

ZAGROŻENIA (T) - Suma: 13 punktów

- Ryzyko stagnacji [3 pkt] - realne, ale trudne do zarządzania, zwłaszcza przy obecnym stanie kadrowym i pojawiającymi się wymaganiami.
- Nasilenie niezadowolenia dyrektorów [3 pkt] - umiarkowane ryzyko.
- Pogorszenie komunikacji [3 pkt] - możliwe do proaktywnego rozwiązania.
- Brak odpowiedzi na wymagania technologiczne [4 pkt] - rosnące wyzwanie.

Wynik końcowy: $20 + 10 - 17 - 13 = 0$ punktów

WARIANT 3 - OPO z rozszerzonymi zadaniami

MOCNE STRONY (S) - Suma: 22 punkty

- Zachowanie struktur i procedur OPO [5 pkt] - kluczowa stabilność.
- Rozszerzenie o zamówienia publiczne i IT [4 pkt] - strategiczne, ale niosące większe ryzyko niż w wariantcie poprzednim; wynikające przede wszystkim z elementów i zagadnień występujących w zarządzaniu zmianą.
- Większa centralizacja [4 pkt] - wyższa efektywność, stosując odpowiednie założenia planowania zmiany i zachowania wszystkich faz zarządzania zmianą.

- Wyższa jakość w nowych obszarach [4 pkt] - potencjalna korzyść przy założeniu analogicznym jak w punkcie powyżej.
- Wykorzystanie istniejącego zespołu [5 pkt] - optymalne wykorzystanie zasobów.

SŁABE STRONY (W) - Suma: 21 punktów

- Przeciążenie pracowników nowo powstałej komórki [5 pkt] - krytyczne ryzyko wynikające przede wszystkim z poruszania się w środowisku dotychczas nieznanym i nieprzetestowanym.
- Brak dodatkowych pomieszczeń służbowych [4 pkt] - poważne ograniczenie.
- Niewystarczające doświadczenie w zakresie zamówień publicznych [4 pkt] - istotna luka ze względu na fakt, że w obecnym modelu funkcjonalnym nie ma osoby zajmującej się zamówieniami publicznymi w obszarze tylko jednostek oświatowych.
- Problemy komunikacyjne [4 pkt] - kontynuacja istniejących problemów.
- Czasowa dezorganizacja [4 pkt] - ryzyko przejściowe.

SZANSE (O) - Suma: 14 punktów

- Poprawa obsługi IT [3 pkt] - znacząca szansa rozwoju przy założeniu, że pojawi się fizyczna obsługa IT przewidziana wyłącznie jednostkom oświatowym.
- Profesjonalizacja zamówień publicznych [4 pkt] - ważne usprawnienie przy założeniu, że pojawi się fizyczna obsługa zamówień publicznych wyłącznie jednostkom oświatowym.
- Rozwój kompetencji zespołu [4 pkt] - długoterminowa korzyść.
- Efektywniejsze wykorzystanie zasobów [3 pkt] - umiarkowana poprawa.

ZAGROŻENIA (T) - Suma: 15 punktów

- Spadek jakości dotychczasowych usług [3 pkt] - realne ryzyko, które należy w kalkulować w proces przeprowadzania zmian.
- Błędy w nowych obszarach [4 pkt] - wysokie prawdopodobieństwo wynikające również z tego samego powodu co powyżej.

- Opór pracowników [4 pkt] - możliwy problem wdrożeniowy, który powinien być rozwiązywany za pośrednictwem szkoleń i pokonywania obaw, wynikających z procesu przeprowadzania zmian.
- Koszty szkoleń [4pkt] - dodatkowe obciążenie budżetowe.

Wynik końcowy: 22 + 14 - 21 - 15 = 0 punktów

WARIANT 4 - Nowa jednostka CUW (pełna)

MOCNE STRONY (S) - Suma: 22 punkty

- Kompleksowa centralizacja [5 pkt] - najwyższa możliwa efektywność w wymiarze długookresowym ze wszystkimi możliwymi zagrożeniami wynikającymi z zarządzania zmianą.
- Tworzenie procesów od podstaw [3 pkt] – optymalizacja procesowa nie pozbawiona ryzyka, zwłaszcza jeżeli któryś z punktów planu zmian nie zostanie dostatecznie przygotowany lub wdrożony.
- Pełna integracja usług [5 pkt] - holistyczne podejście.
- Najwyższa jakość po wdrożeniu [4 pkt] - długoterminowa korzyść.
- Możliwość rozszerzenia na inne jednostki budżetowe [5 pkt] - strategiczny potencjał.

SŁABE STRONY (W) - Suma: 25 punktów

- Bardzo wysokie ryzyko organizacyjne [5 pkt] - krytyczne zagrożenie wynikające przede wszystkim z braku potencjalnych osób z odpowiednimi kompetencjami w zakresie szeroko rozumianego obszaru oświatowego, ale jednocześnie posiadających wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania jednostkami budżetowymi.
- Konieczność przeszkolenia zespołu [5 pkt] - wyzwanie czasowe i finansowe.
- Wysokie koszty transformacji [5 pkt] - znaczące obciążenie gminnego budżetu.

- Złożoność struktury [5 pkt] - trudność zarządzania strukturą macierzową i zajmującą się znacznym obszarem.
- Brak wyznaczonych miejsc pod kątem przyszłej siedziby jednostki CUW [5 pkt] – Gmina Gołdap nie posiada żadnego pomieszczenia, które bez adaptacji mogłoby być wykorzystane przez tworzoną jednostkę.

SZANSE (O) - Suma: 23 punkty

- Nowoczesne centrum obsługi [5 pkt] - najwyższy standard.
- Standaryzacja procesów [5 pkt] - systemowa poprawa.
- Rozwój na inne jednostki gminy [4 pkt] - strategiczna ekspansja.
- Poprawa komunikacji [4 pkt] - istotne usprawnienie.
- Profesjonalizacja IT i zamówień publicznych [5 pkt] - kluczowe kompetencje.

ZAGROŻENIA (T) - Suma: 21 punktów

- Niepowodzenie transformacji [3 pkt] - katastrofalne ryzyko.
- Długotrwałe przerwy w obsłudze [4 pkt] - poważne zakłócenia.
- Przekroczenie budżetu [5 pkt] - realne zagrożenie finansowe.
- Opór pracowników i dyrektorów [4 pkt] - społeczne wyzwanie.
- Trudności z rekrutacją [5 pkt] - problem kadrowy.

Wynik końcowy: 22 + 23 - 25 - 21 = -1 punkt

WARIANT 5 - CUW bez OSS

MOCNE STRONY (S) - Suma: 20 punktów

- Centralizacja procesów [5 pkt] - najwyższa możliwa efektywność w wymiarze długookresowym ze wszystkimi możliwymi zagrożeniami wynikającymi z zarządzania zmianą.

- Tworzenie procesów od podstaw [3 pkt] – optymalizacja procesowa nie pozbawiona ryzyka, zwłaszcza jeżeli któryś z punktów planu zmian nie zostanie dostatecznie przygotowany lub wdrożony.
- Integracja usług na niższym poziomie niż w wariacie 4 [3 pkt] – obszar zagadnieniowy.
- Najwyższa jakość po wdrożeniu [4 pkt] - długoterminowa korzyść.
- Możliwość rozszerzenia na inne jednostki budżetowe [5 pkt] - strategiczny potencjał.

SŁABE STRONY (W) - Suma: 33 punktów

- Bardzo wysokie ryzyko organizacyjne [5 pkt] - krytyczne zagrożenie wynikające przede wszystkim z braku potencjalnych osób z odpowiednimi kompetencjami w zakresie szeroko rozumianego obszaru oświatowego, ale jednocześnie posiadających wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania jednostkami budżetowymi.
- Konieczność przeszkolenia zespołu [5 pkt] - wyzwanie czasowe i finansowe.
- Wysokie koszty transformacji [5 pkt] - znaczące obciążenie gminnego budżetu.
- Złożoność struktury [5 pkt] - trudność zarządzania strukturą macierzową i zajmującą się znacznym obszarem.
- Brak wyznaczonych miejsc pod kątem przyszłej siedziby jednostki CUW [5 pkt] – Gmina Gołdap nie posiada żadnego pomieszczenia, które bez adaptacji mogłoby być wykorzystane przez tworzoną jednostkę.
- Skomplikowany podział kompetencji [4 pkt] - strukturalny problem.
- Niejasności w odpowiedzialności [4 pkt] - organizacyjny chaos.

SZANSE (O) - Suma: 30 punktów

- Nowoczesne centrum obsługi [5 pkt] - najwyższy standard.
- Standaryzacja procesów [5 pkt] - systemowa poprawa.
- Rozwój na inne jednostki gminy [4 pkt] - strategiczna ekspansja.
- Poprawa komunikacji [4 pkt] - istotne usprawnienie.

- Profesjonalizacja IT i zamówień publicznych [5 pkt] - kluczowe kompetencje.
- Etapowe budowanie kompetencji [4 pkt] - bezpieczne tempo.
- Testowanie rozwiązań [3 pkt] - metodyczne podejście.

ZAGROŻENIA (T) - Suma: 31 punktów

- Niepowodzenie transformacji [3 pkt] - katastrofalne ryzyko.
- Długotrwałe przerwy w obsłudze [4 pkt] - poważne zakłócenia.
- Przekroczenie budżetu [5 pkt] - realne zagrożenie finansowe.
- Opór pracowników i dyrektorów [4 pkt] - społeczne wyzwanie.
- Trudności z rekrutacją [5 pkt] - problem kadrowy.
- Chaos kompetencyjny [5 pkt] - poważne zagrożenie.
- Problemy z jednolitością obsługi [5 pkt] - jakościowe zagrożenie.

Wynik końcowy: $20 + 30 - 33 - 31 = -14$ punktów

UZASADNIENIE METODOLOGII OCENIANIA

Kryteria wagowania:

1. Wpływ na funkcjonowanie systemu - elementy krytyczne dla działania.
2. Prawdopodobieństwo wystąpienia - realne zagrożenia/szanse mają wyższe wagi.
3. Możliwość kontrolowania - niekontrolowalne ryzyka otrzymują wyższe punkty.
4. Długoterminowe konsekwencje - efekty systemowe są wyżej oceniane.
5. Koszty społeczne i organizacyjne - uwzględnienie wpływu na interesariuszy.

Ranking końcowy (na podstawie analizy punktowej):

1. **WARIANT 2 - Status quo: 0 punktów.**
2. **WARIANT 3 - OPO rozszerzone: 0 punktów.**
3. **WARIANT 4 - Pełne CUW: -1 punkt.**
4. **WARIANT 5 - CUW bez OSS: -14 punktów.**

5. WARIANT 1 - Rozwiązanie OPO: -26 punktów.

Wnioski:

Przeprowadzona analiza punktowa pięciu wariantów organizacyjnych wykazała znaczące różnice w ich ocenie. System punktacji zastosowany w analizie wykorzystuje metodę, gdzie wyższy wynik (bliższy zeru) oznacza lepszą ocenę danego wariantu.

Najlepiej ocenione warianty uzyskały identyczny wynik -0 punktów, co czyni je równorzędnie najlepszymi rozwiązaniami w przeprowadzonej analizie. Wariant z wynikiem -1 punkt plasuje się nieznacznie poniżej liderów, co wskazuje na minimalne niedoskonałości tego rozwiązania. Natomiast warianty znacznie gorsze z wynikiem -12 punktów, oraz z wynikiem -26 punktów wykazują istotne wady, które dyskwalifikują je jako optymalne rozwiązania.

ROZDZIAŁ 4. HARMONOGRAMY WDROŻENIA WARIANTÓW

4.1. Porównanie czasów realizacji

Wariant	Czas realizacji	Złożoność wdrożenia	Główne wyzwania implementacyjne
WARIANT 1	4 miesiące	Niska	Likwidacja OPO, przekazanie kompetencji do szkół
WARIANT 2	Brak zmian strukturalnych	Brak	Tylko program ciągłych ulepszeń
WARIANT 3	8 miesięcy	Średnia	Rozszerzenie kompetencji OPO o nowe obszary
WARIANT 4	12 miesięcy	Bardzo wysoka	Pełne utworzenie nowej jednostki CUW
WARIANT 5	12 miesięcy	Bardzo wysoka	Utworzenie CUW z wyłączeniem OSS

4.2. Harmonogram Wariantu 1 - Rozwiązanie OPO

Całkowity czas realizacji: 4 miesiące

Poziom złożoności: NISKI

FAZA I: Przygotowanie prawne i formalne (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie kompleksowego projektu uchwały Rady Miejskiej o rozwiązaniu OPO.
- Przeprowadzenie szczegółowych konsultacji prawnych dotyczących przekazania kompetencji do szkół.
- Opracowanie precyzyjnego harmonogramu likwidacji OPO.
- Przygotowanie projektów niezbędnych zmian w statutach wszystkich szkół.
- Przeprowadzenie dogłębnej analizy skutków prawnych i organizacyjnych.

FAZA II: Przygotowanie organizacyjne (1 miesiąc)

Kluczowe zadania:

- Kompleksowa inwentaryzacja wszystkich zadań i kompetencji do przekazania.
- Przygotowanie szczegółowej dokumentacji przekazywanej dla szkół.
- Przeprowadzenie intensywnych szkoleń dla dyrektorów szkół w zakresie nowych obowiązków.
- Opracowanie precyzyjnych procedur przejściowych.
- Przygotowanie szczegółowych wytycznych dla samodzielnej obsługi księgowo-kadrowej.

FAZA III: Wdrożenie i monitoring (1 miesiąc)

Kluczowe zadania:

- Formalne uchwalenie przez Radę Miejską.
- Systematyczne przekazanie całej dokumentacji i kompetencji do szkół.

- Przeprowadzenie formalnej likwidacji struktury OPO.
- Intensywny monitoring pierwszych miesięcy funkcjonowania.
- Zapewnienie wsparcia dla szkół w krytycznym okresie przejściowym.

4.3. Harmonogram Wariantu 2 - Status quo

Charakter działań: Program ciągłych ulepszeń

Czas realizacji: Brak zmian strukturalnych

PROGRAM CIĄGŁYCH ULEPSZEŃ

Główne obszary działania:

- Identyfikacja konkretnych obszarów do poprawy na podstawie szczegółowych wniosków zespołu zadaniowego.
- Wdrożenie kompleksowego programu szkoleń dla zespołu OPO (komunikacja, elastyczność, obsługa klienta).
- Systematyczna poprawa procedur komunikacyjnych z dyrektorami placówek.
- Regularne spotkania konsultacyjne z dyrektorami szkół.
- Ciągły monitoring satysfakcji i wprowadzanie bieżących korekt.
- Stopniowe wprowadzanie elementów standaryzacji w kluczowych procesach.

Metodologia realizacji:

- Cykliczne oceny i dostosowania (cykl kwartalny).
- Regularne sesje feedback z dyrektorami.
- Monitoring wskaźników satysfakcji.
- Elastyczne reagowanie na zgłaszane potrzeby.

4.4. Harmonogram Wariantu 3 - OPO z rozszerzonymi zadaniami

Całkowity czas realizacji: około 8 miesięcy

Poziom złożoności: ŚREDNI

FAZA I: Przygotowanie prawne i organizacyjne (3 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie szczegółowego projektu uchwały o rozszerzeniu kompetencji OPO.
- Przeprowadzenie kompleksowej analizy potrzeb kadrowych i szkoleniowych.
- Opracowanie szczegółowych nowych procedur (zamówienia publiczne, wsparcie IT).
- Przygotowanie kompletnych regulaminów i instrukcji operacyjnych.
- Przeprowadzenie intensywnych konsultacji z obecnym zespołem OPO.

FAZA II: Przygotowanie kadrowe (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przeprowadzenie szczegółowej oceny kompetencji obecnego zespołu OPO.
- Realizacja specjalistycznego programu szkoleń z zamówień publicznych.
- Realizacja kompleksowego programu szkoleń z obsługi IT.
- Przeprowadzenie ewentualnych rekrutacji wewnętrznych z innych wydziałów UM.
- Przygotowanie indywidualnych planów rozwoju zawodowego.

FAZA III: Przygotowanie techniczne i infrastrukturalne (1 miesiąc)

Kluczowe zadania:

- Dostosowanie pomieszczeń do nowych potrzeb (jeśli wymagane).
- Zakup niezbędnego sprzętu IT i biurowego.
- Przygotowanie i konfiguracja systemów informatycznych.
- Kompleksowe testowanie wszystkich nowych procedur.

- Przygotowanie szczegółowej dokumentacji technicznej.

FAZA IV: Wdrożenie i stabilizacja (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Formalne uchwalenie przez Radę Miejską.
- Oficjalne uruchomienie nowych kompetencji.
- Przeprowadzenie szkoleń dla szkół z nowych procedur.
- Intensywny monitoring funkcjonowania i wprowadzanie dostosowań.
- Kompleksowa ewaluacja pierwszych miesięcy funkcjonowania.

4.5. Harmonogram Wariantu 4 - Pełne CUW

Całkowity czas realizacji: 13 miesięcy

Poziom złożoności: BARDZO WYSOKI

FAZA I: Przygotowanie formalne i prawne (3 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie kompleksowego projektu uchwały o utworzeniu CUW jako oddzielnej jednostki organizacyjnej.
- Przeprowadzenie kompleksowych konsultacji prawnych i proceduralnych.
- Opracowanie szczegółowego statutu CUW zgodnie z wszelkimi wymogami prawa.
- Przygotowanie szczegółowego wieloletniego budżetu CUW.
- Przeprowadzenie dogłębnej analizy wpływu na budżet gminy.
- Przygotowanie profesjonalnej strategii komunikacyjnej.

FAZA II: Konkurs na dyrektora CUW (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie bardzo szczegółowego profilu kompetencyjnego dyrektora CUW.
- Opublikowanie konkursu zgodnie z wszystkimi procedurami.
- Przeprowadzenie pełnego postępowania konkursowego (komisja, rozmowy kwalifikacyjne, ocena kandydatów).
- Formalne powołanie dyrektora CUW przez Burmistrza.

FAZA III: Projektowanie struktury organizacyjnej (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Opracowanie przez dyrektora CUW kompletnego regulaminu organizacyjnego CUW.
- Przygotowanie kompletnych opisów wszystkich stanowisk pracy w CUW.
- Opracowanie kompletnych regulaminów wewnętrznych dla wszystkich obszarów.
- Przygotowanie szczegółowych procedur operacyjnych dla wszystkich procesów.
- Przeprowadzenie intensywnych konsultacji ze szkołami, obecnym OPO i OSS.
- Przygotowanie precyzyjnych planów finansowych i kadrowych.

FAZA IV: Rekrutacja i przygotowanie kadry (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Kompleksowa inwentaryzacja obecnej kadry OPO, OSS, Zamówień Publicznych, Biura Informatyki.
- Przeprowadzenie szczegółowego procesu rekrutacji wewnętrznej (rozmowy, testy kompetencyjne, oceny).
- Przeprowadzenie dokładnej oceny potrzeb rekrutacji zewnętrznej specjalistów.
- Przeprowadzenie profesjonalnej rekrutacji zewnętrznej (jeśli wymagane).
- Realizacja kompleksowego programu szkoleń dla całego zespołu CUW.
- Przygotowanie szczegółowych indywidualnych planów rozwoju zawodowego.

- Podpisanie nowych umów o pracę lub stosownych aneksów.

FAZA V: Przygotowanie infrastruktury (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przeprowadzenie szczegółowej analizy i wybór optymalnej lokalizacji CUW.
- Przygotowanie profesjonalnego projektu adaptacji/modernizacji pomieszczeń.
- Wykonanie wszystkich niezbędnych prac adaptacyjnych i remontowych.
- Zakup kompletnego, nowoczesnego wyposażenia biurowego (meble, sprzęt biurowy).
- Zakup i profesjonalna instalacja zaawansowanych systemów IT.
- Przygotowanie kompleksowej infrastruktury teleinformatycznej.
- Zapewnienie odpowiedniego zabezpieczenia infrastruktury (monitoring, systemy bezpieczeństwa).

FAZA VI: Uruchomienie i integracja (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Kompleksowe testowanie wszystkich procedur i systemów informatycznych.
- Realizacja intensywnych szkoleń dla wszystkich dyrektorów szkół.
- Przygotowanie kompletnych materiałów informacyjnych i Instruktażowych.
- Przeprowadzenie symulacji sytuacji kryzysowych i awaryjnych.
- Wprowadzenie finalnych dostosowań procedur na podstawie przeprowadzonych testów.
- Przygotowanie szczegółowych planów awaryjnych (contingency plans).
- Oficjalne uruchomienie CUW.
- Systematyczne, stopniowe przekazanie wszystkich kompetencji z OPO i OSS do CUW.
- Przeprowadzenie formalnej likwidacji dotychczasowych struktur OPO i OSS.
- Intensywny, codzienny monitoring funkcjonowania wszystkich obszarów.

- Wprowadzanie bieżących dostosowań i korekt na podstawie praktycznych doświadczeń.
- Przeprowadzenie kompleksowej ewaluacji pierwszych miesięcy działania.
- Przygotowanie szczegółowego raportu z wdrożenia dla Rady Miejskiej.

4.6. Harmonogram Wariantu 5 - CUW bez OSS

Całkowity czas realizacji: 13 miesięcy

Poziom złożoności: BARDZO WYSOKI

FAZA I: Przygotowanie formalne i prawne (3 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie szczegółowego projektu uchwały o utworzeniu CUW (z jasnym wyłączeniem OSS).
- Opracowanie statutu CUW z precyzyjnym rozgraniczeniem kompetencji vs OSS.
- Przeprowadzenie bardzo szczegółowej analizy podziału kompetencji CUW vs pozostający OSS.
- Przygotowanie dokładnego budżetu CUW i analizy kosztów.
- Przeprowadzenie konsultacji prawnych dotyczących współdziałania CUW-OSS.

FAZA II: Konkurs na dyrektora CUW (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przygotowanie bardzo szczegółowego profilu kompetencyjnego dyrektora CUW.
- Opublikowanie konkursu zgodnie z wszystkimi procedurami.
- Przeprowadzenie pełnego postępowania konkursowego (komisja, rozmowy kwalifikacyjne, ocena kandydatów).
- Formalne powołanie dyrektora CUW przez Burmistrza.

FAZA III: Projektowanie struktury organizacyjnej (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Opracowanie przez dyrektora CUW kompletnego regulaminu organizacyjnego CUW bez obszaru OSS.
- Przygotowanie bardzo szczegółowych opisów stanowisk pracy.
- Opracowanie kluczowych procedur współpracy z pozostającym OSS.
- Przygotowanie kompletnych regulaminów wewnętrznych CUW.
- Precyzyjne określenie interfejsów komunikacyjnych z OSS.
- Przygotowanie szczegółowych procedur operacyjnych dla wszystkich procesów.
- Przygotowanie precyzyjnych planów finansowych i kadrowych.

FAZA IV: Rekrutacja i szkolenia (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przeprowadzenie procesu rekrutacji wewnętrznej z zespołu OPO, Zamówień Publicznych i Biura Informatyki.
- Realizacja kompleksowego programu szkoleń dla zespołu CUW.
- Przeprowadzenie ewentualnej rekrutacji zewnętrznej specjalistów.
- Realizacja specjalistycznych szkoleń z procedur współpracy z OSS.

FAZA V: Przygotowanie infrastruktury (2 miesiące)

Kluczowe zadania:

- Przeprowadzenie adaptacji pomieszczeń dla specyficznych potrzeb CUW.
- Zakup odpowiedniego wyposażenia biurowego i technicznego.
- Przygotowanie i integracja wszystkich systemów IT.
- Zapewnienie sprawnej łączności z systemami OSS.

- **FAZA VI: Uruchomienie i integracja (2 miesiące)**

Kluczowe zadania:

- Oficjalne uruchomienie CUW.
- Systematyczne przekazanie kompetencji z OPO do CUW.
- Ustanowienie sprawnych procedur współpracy z OSS.
- Intensywny monitoring funkcjonowania wszystkich procesów.
- Zapewnienie efektywnej koordynacji działań CUW-OSS.
- Wprowadzanie bieżących korekt i dostosowań w oparciu o doświadczenia.

4.7. Kluczowe czynniki sukcesu wdrożenia

Dla wszystkich wariantów transformacyjnych (3, 4, 5):

1. Pełne zaangażowanie kierownictwa

- Bezwzględnie pełne wsparcie Burmistrza i całej Rady Miejskiej.
- Jasne, konsekwentne komunikowanie celów strategicznych i oczekiwanych korzyści.
- Zagwarantowanie wszystkich niezbędnych zasobów finansowych i organizacyjnych, bez żadnych wyjątków. W przeciwnym razie jakiegokolwiek przekształcenia nie mają racji bytu.

2. Profesjonalna kadra zarządzająca

- Właściwy, bardzo starannie przemyślany wybór dyrektora CUW (gdzie dotyczy).
- Zapewnienie odpowiednich kompetencji menedżerskich i merytorycznych.
- Preferowanie kandydatów z praktycznym doświadczeniem w zarządzaniu zmianą organizacyjną.

3. Starannie przygotowany proces wdrożeniowy

- Bardzo szczegółowe planowanie każdej fazy z uwzględnieniem wszystkich szczegółów.
- Zapewnienie właściwej sekwencji działań i logicznych powiązań między etapami.

- Zaplanowanie odpowiednich buforów czasowych na nieprzewidziane sytuacje i komplikacje.

4. Komunikacja i zaangażowanie kluczowych interesariuszy

- Systematyczne, regularne informowanie wszystkich interesariuszy o postępach.
- Aktywne uwzględnianie opinii i sugestii dyrektorów szkół na wszystkich etapach.
- Zapewnienie pełnej transparentności całego procesu transformacji.

5. Profesjonalne zarządzanie ryzykiem

- Proaktywna identyfikacja wszystkich potencjalnych problemów i zagrożeń.
- Przygotowanie szczegółowych planów awaryjnych dla kluczowych scenariuszy.
- Systematyczny monitoring najważniejszych wskaźników sukcesu i sygnałów ostrzegawczych.

ROZDZIAŁ 5. STANOWISKA CZŁONKÓW ZESPOŁU

Niniejszy rozdział został poświęcony stanowiskom i odmiennym zdaniom członków zespołu roboczego powołanego do opracowania koncepcji Centrum Usług Wspólnych (CUW).

W ramach prac zespołu wszyscy członkowie zostali poinformowani o możliwości zgłoszenia alternatywnych propozycji oraz uwag do wypracowanych rozwiązań. Został wyznaczony termin na złożenie pisemnych stanowisk odbiegających od głównego nurtu ustaleń zespołu.

We wskazanym terminie wpłynęły stanowiska członków, które poniżej zamieszczono w pełnym brzmieniu.

Damian Czarniewski:

„ **WARIANT 1:** Rozwiązanie Wydziału OPO - zadania księgowo-kadrowe, BHP i pomoc prawna wracają do kompetencji dyrektorów placówek oświatowych,

Za:

- Większa autonomia dyrektorów;
- Lepsze dopasowanie usług do realnych potrzeb;
- Większa elastyczność w zarządzaniu;

Przeciw:

- Brak specjalistycznej wiedzy i zasobów w placówkach;
- Wzrost kosztów administracyjnych;
- Większe obciążenie dyrektorów;
- Ryzyko nierówności między placówkami (w dostępie do usług);

WARIANT 2: Wydział OPO nadal funkcjonuje na dotychczasowych zasadach, bez rozszerzania dalszych zadań,

Za:

- Stabilność systemu;
- Brak dodatkowych kosztów reorganizacji;

Przeciw:

- Zamrożenie potencjału rozwojowego;
- Niewydolność obecnego systemu;
- Niewystarczający zakres usług świadczonych przez wydział;

WARIANT 3: Wydział OPO nadal funkcjonuje z rozszerzonymi zadaniami z zakresu zamówień publicznych oraz obsługi i wsparcia informatycznego w ramach Urzędu Miejskiego w Gołdapi.

Za:

- Większa centralizacja i efektywność;
- Profesjonalizacja procesów;
- Większe odciążenie dyrektorów;
- Ujednolicenie systemów i procedur;

Przeciw:

- Ryzyko przeciążenia struktury;
- Zmniejszenie autonomii dyrektorów;
- Wysokie koszty zdrożenia;

WARIANT 4: Likwidacja Wydziałów OPO i OSS w strukturze Urzędu Miejskiego i utworzenie oddzielnej jednostki organizacyjnej CUW z zadaniami dotychczasowego OPO i OSS (odnoszących się do Oświaty) oraz zadaniami zamówień publicznych i obsługi informatycznej placówek oświatowych.

Za:

- Większa specjalizacja i efektywność;
- Centralizacja usług wspólnych;
- Potencjalne oszczędności finansowe;
- Zgodność z krajowymi i europejskimi trendami;

Przeciw:

- Ryzyko utraty kontaktu z innymi wydziałami UM i elastyczności;
- Wysokie koszty transformacji i wdrożenia;
- Zagrożenie pogorszenia jakości usług na początku;
- Formalne i prawne trudności (dostosowanie przepisów, stworzenie regulaminów itp.);

WARIANT 5: CUW powstaje z Wydziału OPO, ale bez wydziału OSS (który pozostaje w dotychczasowej formule w strukturze Urzędu Miejskiego w Gołdapi) - pozostałe zadania identyczne jak w wariantcie 4.

Za:

- Zachowanie ciągłości nadzoru merytorycznego nad oświatą;
- Ułatwiona komunikacja OSS z władzami miasta i innymi wydziałami;
- Mniejsza reorganizacja – niższe koszty transformacji;
- Zachowanie wiedzy i doświadczenia pracowników OSS;

Przeciw:

- Ryzyko nieczytelnego podziału kompetencji;
- Brak pełnej centralizacji usług oświatowych;
- Utrzymanie rozproszenia odpowiedzialności;
- Potrzeba ciągłej koordynacji między CUW a OSS;
- Możliwość dublowania niektórych zadań;

Osobiście uważam, że w obecnej sytuacji najlepszym rozwiązaniem będzie wariant nr 5. Takie rozwiązanie może być kompromisem między pełną centralizacją (CUW + OSS) a zachowaniem obecnego status quo. Rzecz jasna powyższy wybór wymaga jasnego rozdzielenia kompetencji między CUW i OSS – np. poprzez regulamin organizacyjny. Warto rozważyć wyznaczenie koordynatora CUW–OSS, który będzie nadzorować współpracę i rozwiązywać bieżące problemy. Oczywiście istnieje możliwość rozszerzenia CUW o część zadań OSS oraz innych w przyszłości, jeśli pierwsza faza zakończy się sukcesem i będzie taka potrzeba”.

Wojciech Hołdyński i Janina Pietrewicz:

„ Naszym zdaniem najlepszym wyjściem byłoby aby Zespół wspólnie zastanowił się nad:

- 1) analizą poszczególnych wariantów wg podanych słusznie aspektów (za, przeciw, analiza ryzyka),
- 2) kwestiami finansowymi, kadrowymi, organizacyjnymi i innymi.

Wspólna dyskusja nad konkretnymi byłaby rzeczową analizą problemu i pozwoliłaby na wyłonienie najwłaściwszej propozycji do przedstawienia Panu Burmistrzowi. Byłaby ona efektem pracy Zespołu”.

Anna Podciborska:

„WARIANT 1:

Rozwiązanie Wydziału OPO - zadania księgowo-kadrowe, BHP i pomoc prawna wracają do kompetencji dyrektorów placówek oświatowych,

- Argumenty przemawiające ZA – zwiększenie „niezależności” dyrektorów
- Argumenty przemawiające PRZECIW – braki kadrowe, braki lokalowe (biura - w szkole zagospodarowano miejsca po księgowych/kadrowych), braki sprzętów (serwery, sprzęt komputerowy), brak zastępowalności. Dodatkowo dyrektorzy nie wyrazili zainteresowania powrotem księgowych i kadrowych do szkół/przedszkola.

WARIANT 2:

Wydział OPO nadal funkcjonuje na dotychczasowych zasadach, bez rozszerzania dalszych zadań,

- Argumenty przemawiające ZA – stabilizacja
- Argumenty przemawiające PRZECIW – brak rozwoju i centralizacji zadań

WARIANT 3:

Wydział OPO nadal funkcjonuje z rozszerzonymi zadaniami z zakresu zamówień publicznych oraz obsługi i wsparcia informatycznego w ramach Urzędu Miejskiego w Gołdapi.

- Argumenty przemawiające ZA:
- Zgłaszane zapotrzebowanie placówek na obsługę informatyczną, która aktualnie nie funkcjonuje w placówkach. Zarówno w zakresie zamawiania sprzętu, projektów informatycznych, zakupów informatycznych, drobnych napraw, czy cyberbezpieczeństwa.
- Zadania związane z udzielaniem zamówień publicznych. Centralizacja zamówień publicznych niesie korzyści takie jak redukcja kosztów (np. niższe ceny przez wspólne zakupy, tańsza obsługa administracyjna), poprawa jakości i dostępności usług (standaryzacja, lepsze dane zarządcze), efektywniejsze wykorzystanie zasobów (wyspecjalizowana kadra, łatwiejsza zastępowalność pracowników) oraz zwiększenie kontroli (ograniczenie nieprawidłowości, lepsza kontrola ryzyka karno-skarbowego). Pozwala to szkołom na skupienie się na podstawowej działalności, zamiast na powielanych czynnościach administracyjnych.
- Jest to najmniej czasochłonny wariant
- Argumenty przemawiające PRZECIW – brak kadry i brak środków na dodatkowe zatrudnienie.

WARIANT 4:

Likwidacja Wydziałów OPO i OSS (część zadań związanych z oświatą) w strukturze Urzędu Miejskiego i utworzenie oddzielnej jednostki organizacyjnej CUW z zadaniami dotychczasowego OPO i OSS (odnoszących się do oświaty) oraz zadaniami zamówień publicznych i obsługi informatycznej placówek oświatowych.

- Argumenty przemawiające ZA – zwiększenie przejrzystości finansowej, możliwość wygenerowania jeszcze większych oszczędności oraz podniesienie efektywności działania
- Argumenty przemawiające PRZECIW
- Problemy organizacyjne – część zadań wydziału OSS nie jest związana z oświatą, a wykonują ją pracownicy zatrudnieni na stanowiskach związanych z oświatą, np. prowadzenie standardów ochrony małoletnich w urzędzie, żłobki, świetlice wiejskie, weryfikacja w rejestrze osób zatrudnionych z „alkoholówki”. Osoba na stanowisku ds. działalności

gospodarczej zajmuje się również transportem dzieci niepełnosprawnych i transportem do szkół oraz gminnym.

- Duże oczekiwania przy małej obsadzie (brak wykwalifikowanych pracowników dotyczący oświaty) i w związku z tym przeciążenie dochodzącymi zadaniami oraz zmianami wynikającymi z całkowitą zmianą dokumentacji.
- dostosowanie i wyposażenie nowych pomieszczeń, w których ma funkcjonować CUW - modernizacja/remont pomieszczeń biurowych (czasochłonne i kosztowne)
- infrastruktura IT i zakup niezbędnych systemów informatycznych,
- wdrożenie zintegrowanego systemu obsługi wszystkich jednostek oświatowych OPO i OSS, np. arkusz organizacyjny. A w przypadku przejęcia (na podstawie upoważnień i pełnomocnictw) zadań organu prowadzącego przez dyrektora CUW, zmiana wszystkich dokumentów wydawanych jako organ prowadzący (Burmistrz).
- możliwe trudności ze znalezieniem Dyrektora jednostki obsługiwanej - dyrektor odpowiada za całość gospodarki finansowej i organizacyjnej tej jednostki, a zakres tematyczny jest szeroki (zupełnie inne zadania prowadzi wydział OPO i OSS, a jeszcze dodatkowo zamówienie publiczne i informatyka).
- przekazanie uprawnień Burmistrza Dyrektorowi CUW – brak prawnego wpływu na decyzję Dyrektora (pozbawienie Burmistrza kompetencji).
- zatwierdzanie arkuszy przez osobę tworzącą i sprawdzającą arkusz.
- przekazanie uprawnień Burmistrza Dyrektorowi CUW, nie może odbyć się na podstawie zapisu w uchwale, bo to nie jest kompetencja Rady Miejskiej, w związku z tym należy przygotować szereg tego typu upoważnień i pełnomocnictw.

WARIANT 5:

CUW powstaje z Wydziału OPO, ale bez wydziału OSS (który pozostaje w dotychczasowej formule w strukturze Urzędu Miejskiego w Gołdapi) - pozostałe zadania identyczne jak w wariantcie 4.

Argumenty przemawiające ZA – centralizacja procesów, zwiększenie efektywności administracyjnej, wariant ten do rozpatrzenia jako kolejny etap.

- Argumenty przemawiające PRZECIW –problemy organizacyjne i techniczne jak w wariancie 4.

Podsumowując uważam, że wdrożenie wariantu 4 i 5 to wprowadzenie dużej systemowej zmiany, która wiąże się z szeregiem różnych wyzwań i zagrożeń. Mam świadomość problemów, które pojawią się przy wprowadzaniu tak istotnych zmian organizacyjnych i strukturalnych. W związku tym opiniuję:

Wariant 1 – nie biorę tego wariantu pod uwagę, szczególnie ze względu na opinię detektorów, ale również ze względu na wdrożenie wielu pozytywnych zmian po powstaniu OPO.

Wariant 2- przy tworzeniu wydziału OPO były przeprowadzone analizy, że samodzielne OPO to tylko etap przejściowy, w związku tym nie rekomenduję tego wariantu, bo się nie rozwijamy.

Wariant 3 – biorąc pod uwagę skomplikowany proces realizacji wariantu 4 i 5 rekomenduje ten wariant do wdrożenia od 2026 roku, jako kolejny etap zmiany.

Wariant 4 i 5 jest to pracochłonny i kosztochłonny etap procesu tworzenia CUW. Łączymy wiele elementów technicznych, organizacyjnych oraz prawnych. Etap przejścia pracowników do CUW, przygotowania licznych dokumentacji, jest w mojej ocenie nierealne do 2026 roku”.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawienie odmiennych stanowisk w niniejszym raporcie wynika z przekonania, że różnorodność poglądów wzbogaca proces decyzyjny i pozwala na wszechstronne spojrzenie na analizowane zagadnienia. Na tym właśnie polega demokracja - każdy ma prawo do swoich opinii i osądów, które zasługują na uszanowanie i rozważenie, nawet jeśli nie zyskują poparcia wśród innych.

Na podstawie przeprowadzonych badań metodologicznych w ramach analizy i syntezy można stwierdzić, że każdy z omawianych wariantów jest zgodny z polskim systemem prawnym i możliwy do implementacji przy spełnieniu określonych warunków.

W pierwszej kolejności należy skupić się na żądanych celach, które należy osiągnąć. Jest to kluczowe z punktu widzenia funkcjonalności systemowej. Takimi celami może być na przykład pełna profesjonalizacja usług, ich standaryzacja, racjonalizacja struktury organizacyjnej (decentralizacja lub centralizacja) oraz optymalizacja kosztów.

Uwzględniając analizę ryzyka, najkorzystniejszym jest wariant 2, czyli de facto obecne funkcjonujące rozwiązanie. Rozwiązanie to w zasadzie nic nie zmienia i powoduje, że pozostaną wszystkie dotychczasowe problemy, a wyzwania formalno-ustawowe będą generować zwiększoną liczbę dodatkowych zadań, które ostatecznie mogą doprowadzić do niewydolności tej komórki organizacyjnej.

Mając powyższe na uwadze, należy już teraz przewidywać ewentualne skutki. Dlatego kolejny wariant – rozszerzenie Wydziału OPO o zadania i wsparcie osobowe z zakresu zamówień publicznych oraz obsługi i wsparcia IT – jest wysoce pożądanym do wdrożenia.

Przy rozważaniu tego wariantu należy bezwzględnie usprawnić i wyeliminować wszystkie utrudnienia i dysfunkcje systemowe zidentyfikowane podczas prac zespołu, które wynikają z obserwacji interakcji między obecnym Wydziałem OPO a placówkami oświatowymi.

Kolejnym rozważanym wariantem było stworzenie oddzielnej jednostki budżetowej JST, która obejmowałaby kompetencje obecnie przyporządkowane Wydziałom OPO i OSS oraz zostałyby wzmocnione przedstawicielami innych komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego – Działu Zamówień Publicznych i Biura Informatyki.

Ten wariant jest najbardziej pożądanym z punktu widzenia długoterminowych korzyści, ale jednocześnie wiąże się ze znacznie większym ryzykiem tworzenia i wdrażania. Głównymi ograniczeniami, które bezsprzecznie się pojawią, są wysokie koszty, które należy ponieść w zakresie wynagrodzeń, wyposażenia oraz – przede wszystkim – adaptacji i remontu potencjalnych pomieszczeń siedziby CUW.

Kolejnym utrudnieniem jest pozyskanie odpowiedniego dyrektora tej jednostki, który musi charakteryzować się interdyscyplinarnymi umiejętnościami i predyspozycjami oraz doświadczeniem obejmującym zagadnienia z obszaru szeroko rozumianej oświaty. Musi również swobodnie poruszać się w specyfice zarządzania jednostkami budżetowymi, ze szczególnym uwzględnieniem znajomości wszystkich tam występujących procesów.

Tylko osoba o powyższych kompetencjach będzie w stanie sprostać stworzeniu i wdrożeniu tej jednostki. Osoby z takim doświadczeniem będą oczekiwać adekwatnego wynagrodzenia, które może przekraczać możliwości finansowe Gminy Gołdap.

Powodzenie utworzenia tej jednostki będzie zależeć od przyszłego dyrektora, ponieważ to on od samego początku powinien budować tę komórkę zgodnie ze swoją wizją i umiejętnościami. Ta osoba musi wiedzieć, ilu i jakich pracowników potrzebuje do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości wykonywanych zadań.

W związku z powyższym koszty pojawią się znacznie wcześniej niż sam CUW. Kolejnym problemem jest czas i wynikające z niego koszty utworzenia takiej jednostki, podczas gdy równolegle będzie musiał istnieć i działać na dotychczasowych warunkach Wydział OPO i OSS, aż do fizycznego uruchomienia CUW i przejęcia wszelkich zadań i kompetencji.

W trakcie dyskusji nad omawianymi zagadnieniami zwrócono również uwagę na aspekt rzetelnego i właściwego sprawowania nadzoru jako organu prowadzącego, który mógłby być niewłaściwie realizowany, gdyby wszystkie kompetencje zostały przekazane nowej jednostce. Ze względu na hipotetyczny charakter rozważań oraz na istotniejsze kwestie problemowe, to zagadnienie powinno zostać rozstrzygnięte na późniejszym etapie prac. Warto w tym celu skorzystać z rozwiązań stosowanych od co najmniej pięciu lat w innych jednostkach samorządu terytorialnego. Zgodnie z polskim systemem prawnym te same wymogi i obowiązki ustawowe obowiązują w całym kraju, niezależnie od tego, czy mówimy o Warszawie, Tychach czy Gołdapi. Korzystając z prawnie dopuszczalnych i sprawdzonych praktyk, można będzie uporządkować również i tę kwestię.

Kolejnym z rozważanych wariantów był wariant zbliżony do CUW, z tą jednak różnicą, że funkcjonowałby bez dotychczasowego OSS. Na podstawie punktowej oceny analizy SWOT wariant ten wypada mniej korzystnie w porównaniu z kompleksową usługą CUW pod kilkoma względami. Koszty związane z utworzeniem takiej jednostki będą porównywalne do wymienionych wyżej – między innymi koszty dyrektora oraz adaptacji, remontów i wyposażenia potencjalnych pomieszczeń służbowych. Ponadto zastosowanie tego rozwiązania wprowadziłoby pewien chaos kompetencyjny i częściowe dublowanie czynności, ponieważ równolegle działałaby dotychczasowa komórka OSS, co rozproszyłoby odpowiedzialność za poszczególne procesy.

Ostatni z omawianych wariantów otrzymał najniższą ocenę punktową w analizie SWOT i wiąże się z dużym ryzykiem wprowadzenia chaosu organizacyjnego. W obecnej sytuacji realizacja tego wariantu mogłaby wywołać liczne, nieprzewidywalne i przede wszystkim niepożądane skutki. Dodatkowo dyrektorzy placówek oświatowych napotkaliby ogromne trudności w odtworzeniu zasobu kadrowego, który przed laty przekazano do nowo powołanej komórki OPO.

Konkludując, zgromadzony i przeanalizowany materiał empiryczny pozwolił pogłębić dotychczasową wiedzę. Jako przewodniczący Zespołu liczę, że włożony wysiłek w ustalenia, diagnozę i opis obszarów zawartych w Raporcie umożliwi osobom decyzyjnym podjęcie najkorzystniejszej decyzji spośród dostępnych opcji.

Choć w zaprezentowanych wariantach omówiono tylko pięć scenariuszy, syntetyczna analiza materiału oraz uwzględnienie obecnych możliwości organizacyjnych i finansowych Gminy Gołdap wskazują, że zachowanie dotychczasowego kształtu badanej komórki byłoby niekorzystne pod względem funkcjonalności. Uważam, że proces tworzenia CUW warto rozłożyć w czasie, rozpoczynając od integracji wydziałów OPO i OSS – opierając się na pracownikach realizujących obecnie zadania oświatowe – oraz wykorzystując wsparcie pracowników Zamówień Publicznych i Biura Informatyki w obsłudze jednostek oświatowych. Dopiero po sprawnym połączeniu tych obszarów należy rozważyć utworzenie odrębnej jednostki budżetowej.

Podkreślam, że jest to moje osobiste stanowisko, a nie niepodważalny aksjomat. Liczę na zaangażowanie wszystkich interesariuszy, ponieważ tylko dzięki pełnej synergii można osiągnąć znaczące rezultaty.

Dokument sporządził: dr Marcin Misiewicz

Data finalizacji: 30.09.2025r.

Status: Dokument w wersji końcowej