**OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA**

1. **Kontekst audytu**

Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych (DGLP) jest jednostką, pełniącą funkcje koordynacyjne i nadzorcze nad pozostałymi jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych (regionalnymi dyrekcjami Lasów Państwowych, nadleśnictwami) w zakresie wskazanym w ustawie o lasach.

W związku z tym:

1. część komórek organizacyjnych zajmuje się sprawami z zakresu merytoryki z obszaru leśnictwa, ale w zakresie nadzorowania (podobnie jak koordynacja, nadzór, raportowanie w spółkach/grupach kapitałowych) oraz wypracowywania głównych kierunków działania i sposobów realizacji zadań przez jednostki; na tym szczeblu nie ma realizacji prac leśnych (realizacją zajmują się nadleśnictwa - nie wchodzące w zakres audytu),
2. część komórek organizacyjnych zajmuje się typowym wsparciem funkcjonowania np. IT, kadrowym/HR, prawnym, administracyjnym.

Audyt dotyczy biura Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych bez struktur terenowych tj. Regionów Inspekcji Lasów Państwowych i Zespołów Ochrony Lasu.

Na potrzeby oszacowania rozmiaru prac, Zamawiający przekazuje podstawowe informacje o rozmiarze struktury organizacyjnej biura DGLP podlegającej audytowi:

1. Liczba komórek organizacyjnych wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej: 40 (wydziały + zespoły + samodzielne stanowiska pracy),
2. Liczba wszystkich zatrudnionych w Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych: 188 osób,
3. Liczba osób na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla: 37 (naczelnicy wydziałów + kierownicy zespołów).
4. **Cele i zakres audytu**

Celami audytu jest :

1. optymalne rozlokowanie zadań i zasobów ludzkich  w strukturze organizacyjnej z uwzględnieniem: (i) spójności podziału merytorycznego zadań tj. prawidłowego przydziału zadań do komórek i stanowisk pracy oraz (ii) kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych tam pracowników),
2. zaplanowanie uzupełniania luk w kwalifikacjach i kompetencjach pracowników w celu zwiększenia efektywności realizowanych zadań,
3. wskazanie komórek organizacyjnych, które wymagają uzupełnienia zasobów ludzkich oraz komórek organizacyjnych, w których występują przerosty etatów w stosunku do potrzeb wynikających z realizowanych zadań - opracowanie rekomendacji na podstawie analizy realizowanych zadań i kompetencji pracowników którzy je realizują (nie przewiduje się przeprowadzania badań obciążenia pracą). Zakres audytu obejmuje:
4. W części organizacyjnej audytu - przeprowadzenie analizy struktur organizacyjnych i zadań komórek organizacyjnych względem zakresów czynności poszczególnych pracowników pod kątem spójności i potrzeb, w tym w szczególności:
   1. uaktualnienie zadań komórek organizacyjnych (do wykorzystania do aktualizacji regulaminu organizacyjnego),
   2. uaktualnienie zadań stanowisk pracy (do wykorzystania do aktualizacji opisów stanowisk pracy lub zakresów czynności),
   3. przyporządkowanie zadań przynależnych do komórek organizacyjnych z zadaniami stanowisk pracy celem sprawdzenia kompatybilności; po zidentyfikowaniu ewentualnych rozbieżności, uzupełnienie regulaminu organizacyjnego oraz opisów stanowisk pracy lub zakresów czynności tak, aby oba dokumenty odnosiły się do tego samego wolumenu prac,
   4. wskazanie zadań ulokowanych niezgodnie z ogólnym charakterem / obszarem merytorycznym zadań realizowanych w komórkach / na stanowiskach rekomendowanych do przesunięcia do innych stanowisk pracy),
   5. wskazanie zadań nierealizowanych, a które powinny być realizowane w typowych obszarach wsparcia jak np. IT, HR, komunikacja i promocja, BHP,
   6. wskazanie ewentualnych potrzeb/przerostów etatowych.
5. W części personalnej audytu - przeprowadzenie analizy wymaganych do realizacji zadań kwalifikacji i kompetencji na stanowiskach pracy względem kwalifikacji i kompetencji posiadanych przez pracowników w tym w szczególności:
   1. opracowanie profili kwalifikacyjnych (tzw. twarde kwalifikacje jak studia, kursy, certyfikaty, znajomość języków, programów komputerowych, konkretna wiedza i umiejętności) oraz kompetencje behawioralne (np. umiejętności zarządzania, współpracy, organizacji czasu, ale też np. pisania pism urzędowych) itp.,
   2. analiza posiadanych kwalifikacji  i kompetencji przez pracowników względem przypisanych im zadań w zakresach czynności (identyfikacja luk kompetencyjnych),
   3. rekomendacje w kierunku optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników - ustalenie kierunków rozwojowych pracowników pod kątem obecnych stanowisk lub awansów czy alokacji do innych zadań.
6. **Dodatkowe wyjaśnienia do zakresu:**
7. W części organizacyjnej audytu Zamawiający wymaga:
8. przeprowadzenia dla grupy kierowników spotkania wprowadzającego do prac audytowych, przekazania informacji o używanych podczas audytu metodach i narzędziach,
9. przeprowadzenie wywiadów z kierownikami komórek organizacyjnych diagnozujące realizowane zadania przez komórkę organizacyjną oraz diagnozujące kluczowe problemy w realizacji zadań związane z brakami w kwalifikacjach i kompetencjach w zespołach pracowniczych,
10. przeprowadzenie prac warsztatowych w obszarze analizy zadań, analizy kwalifikacji i kompetencji, planów rozwojowych itp.
11. sporządzenia analizy na poziomie dokumentacji, popartej wywiadami z kadrą kierowniczą (35 osób[[1]](#footnote-1), wywiady indywidualne w formie on-line) i własną ekspertyzą, analizy zadań i procesów na ogólnym poziomie (przegląd),

(nie jest wymagane: rozpisywanie procesów, szczegółowa analiza procesów, badanie obciążenia pracą),

1. sporządzenia matrycy połączenia zadań komórek organizacyjnych z zadaniami na stanowiskach pracy i listy zadań do alokacji oraz do podjęcia decyzji w kierunku zmian organizacyjnych,
2. rekomendacji odnośnie ewentualnych potrzeb przeprowadzenia szerszych działań analitycznych np. mapowanie problemowych procesów - do realizacji następczo poza audytem,
3. dokumentowania prac tak, aby wiedza pozostała w organizacji, tj. sporządzenia zestawień i podsumowania wykonanych analiz, wykonanych prac warsztatowych oraz przygotowanie konkretnych produktów w postaci wkładów do regulaminu organizacyjnego z zadaniami komórek i kluczowymi produktami prac tych komórek – dla każdej z komórek, dodatkowo lista zadań do alokacji, uzupełnienia, likwidacji per komórka organizacyjna, wkłady z zestawami zadań do opisów stanowisk pracy / zakresów obowiązków – na poszczególne stanowiska pracy, dodatkowo lista zadań do alokacji, uzupełnienia, likwidacji per stanowisko, profili kwalifikacji i kompetencji – na poszczególne stanowiska pracy, planów rozwoju – dla poszczególnych pracowników, ew. ich alokacji lub awansu
4. W części personalnej audytu Zamawiający wymaga:
5. sporządzenia aktualnych profili kwalifikacji i kompetencji, planów rozwojowych (w formule 70/20/10) lub alokacji stanowiskowej dla poszczególnych osób wraz z planem rozwojowym na kolejne stanowiska,
6. prowadzenia prac metodą warsztatową z kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych i pracownikami tych komórek celem wypracowania nowego zakresu zadań dla pracowników lub aktualizacji obecnego (35 sesji warsztatowych po średnio 6 godz. zegarowych w zależności od wielkości komórki organizacyjnej, min. 4 godz., w formie stacjonarnej),
7. Zamawiający nie wymaga przeprowadzenia sesji AC/DC dot. kompetencji miękkich, Wykonawca będzie bazować na wywiadach z kierownikami w formie on-line przeprowadzonych w części organizacyjnej oraz warsztatach,
8. rekomendacji szerszych działań np. AC/DC problemowych kompetencji – do realizacji po zakończeniu tego audytu (projekt następczy do odrębnej realizacji),
9. na potrzeby sporządzenia profili kwalifikacyjnych Wykonawca ma bazować na uniwersalnym modelu kompetencji zaproponowanym przez Wykonawcę z ewentualnym dostosowaniem do potrzeb DGLP (DGLP nie posiada modelu kompetencji; Zamawiający nie wymaga wypracowania modelu dedykowanego stricte Zamawiającemu).

1. Liczba osób zajmujących stanowiska kierownicze może ulec zwiększeniu o ok. 5-8 osób. [↑](#footnote-ref-1)