

Anna MUSIOŁ-URBAŃCZYK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

SYSTEM ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI JAKO ELEMENT SYSTEMU INFORMACYJNEGO GMINY

Streszczenie. Artykuł zawiera rozważania dotyczące zadań samorządu terytorialnego, których realizacja w dużej mierze odbywa się za pomocą projektów. Sprawne i skuteczne zarządzanie tymi projektami jest uzależnione od odpowiedniej jakości i ilości dostępnej informacji, co wymaga opracowania systemu zarządzania projektami i zintegrowania go z funkcjonującym systemem informacyjnym gminy.

PROJECTS MANAGEMENT SYSTEM AS A VOIVODSHIP INFORMATIONS SYSTEM ELEMENT

Summary. The article deals with the issues concerning local government tasks, which implementation is mainly realised by making use of projects. Efficient and effective management of these projects is determined by the quality and quantity of available information. Project management requires the development of the project management system and ensures its integration with the functioning information system in a commune.

1. Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego jest stosowana w ograniczonym zakresie. Wynika to przede wszystkim z tego, że za „projekty” w gminie uważa się tzw. projekty unijne, czyli współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, w których do opracowania planu projektu korzysta się (w wielu przypadkach) wyłącznie z generatora wniosków.

System zarządzania projektami pod względem zarządczym stanowi odrębne podejście do sprawnej realizacji zadań o określonym: przedmiocie, czasie trwania i budżecie. Opracowanie

i wdrożenie systemu zarządzania projektami ma na celu usprawnienie realizacji zadań w gminach, które określane są takimi cechami, jak: niepowtarzalność, złożoność przedsięwzięcia o ograniczonym czasie, wykonywanego zespołowo za pomocą specjalnych metod i technik. Takie przedsięwzięcia wymagają odmiennego postępowania niż realizacja zadań rutynowych. Kluczowym zagadnieniem jest więc wykorzystanie koncepcji zarządzania projektami do zadań realizowanych w gminie, co przyczyni się do sprawniejszej pod względem organizacyjnym i efektywniejszej pod względem ekonomicznym realizacji zadań. Poprawne zaplanowanie wykonania projektu umożliwi czytelny podział ról w urzędzie oraz dokładniejsze planowanie czasu pracy. Opracowanie i wdrożenie formalnych ram zgodnie z określoną metodyką pozwoli na uzyskanie większej kontroli nad realizowanym zadaniem, a to zwiększa prawdopodobieństwo jego skutecznego zakończenia.

2. Rola samorządu terytorialnego

Mimo braku formalnej definicji samorządu terytorialnego na podstawie przepisów Konstytucji można powiedzieć, że: „Ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową. Samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność” (art. 16 Konstytucji). Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina. Obecnie funkcjonuje trójstopniowy podział terytorialny państwa, na który składają się gminy, powiaty i województwa, co jest zgodne z zasadą decentralizacji władzy publicznej zamieszczoną w art. 15 Konstytucji¹.

Rolę samorządu terytorialnego można omówić na podstawie zadań realizowanych przez ten samorząd. Gmina, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, jest odpowiedzialna za wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów (art. 6, pkt 1 Ustawy o samorządzie gminnym)². Do zadań własnych gminy należą zadania dotyczące zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty, które zostały wyliczone w art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym. Nie jest to jednak katalog zamknięty. Zadania gminy można podzielić na zadania własne, które gmina wykonuje we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, podlegając jedynie kontroli legalności, gospodarności i rzetelności, oraz zlecone, czyli te, które gmina wykonuje na podstawie delegacji wynikającej z Ustawy lub z porozumienia, a państwo (powiat, województwo) traktuje je jako zadania państwowe z określonymi tego konsekwencjami.

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (DzU 1997, nr 78, poz. 483).

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, z późn. zm. (DzU 1990, nr 16, poz. 95).

Zadania własne dzieli się na zadania obowiązkowe – Ustawa obliguje do ich wykonania (art. 7, ust. 2) – i nieobowiązkowe – gmina realizuje je w takim zakresie, w jakim jest to możliwe ze względu na środki posiadane w budżecie oraz lokalne potrzeby, natomiast zadania zlecone mogą być zlecone w drodze Ustawy bądź na podstawie porozumienia³.

3. Zarządzanie projektami w gminie

Zarządzanie projektami jest stosowane do planowania i realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć. Ta metoda zarządzania jest wykorzystywana w wielu przedsiębiorstwach, które nie tylko korzystają ze współcześnie dostępnych metodyk, takich jak:

- PMI / PMBOK,
- PRINCE2,
- Scrum – najczęściej stosowana w projektach informatycznych,
- Extreme project management (XP) – zaliczana do tzw. metodyk zwinnych,
- XPrince – metodyka, która ma na celu zachowanie równowagi między zwinnością a dyscypliną w projektach informatycznych,
- RUP,

lecz także potrafią dostosować je do własnych potrzeb.

Metodyka, która jest opracowywana i stosowana przez przedsiębiorstwa bądź inne organizacje (szczególnie te, w których zarządzanie projektami jest głównym rodzajem działalności), jest trudno dostępna, ponieważ stanowi know-how takiego przedsiębiorstwa. Niemniej jednak takie metodyki są najbardziej wartościowe dla tych przedsiębiorstw, ponieważ są dostosowane do specyfiki ich działalności.

Zarządzanie projektami w gminie ma na celu realizację zadań samorządu terytorialnego za pomocą projektów. Owa realizacja zadań samorządu musi być zgodna z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz z przepisami wewnętrznymi tej jednostki. Takie podejście pozwoli na ciągłe doskonalenie zarządzania zasobami nie tylko finansowymi, lecz także zasobami ludzkimi i rzeczowymi. Należy jednak pamiętać, że wykorzystywanie koncepcji zarządzania projektami powinno się odbywać w możliwie szerokim zakresie. Stosowanie tego podejścia wyłącznie do projektów finansowanych bądź współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w niewielkim stopniu przyczyni się do polepszenia jakości i kompletności informacji w systemie informacyjnym gminy. Dlatego ważne jest, aby zadania mające charakter projektów mogły być planowane i realizowane z wykorzystaniem podejścia projektowego. Urzędy administracji publicznej w Polsce muszą zwiększać sprawność

³ Ibidem.

realizacji zadań dotyczących rozwoju lokalnego. Pomocne w tym będzie stosowanie ustanowionego w urzędzie systemu zarządzania projektami.

Nie bez znaczenia jest również przygotowanie kompetencyjne pracowników samorządu w obszarze zarządzania projektami. Jest to ważne chociażby z punktu widzenia terminologii (pracownicy muszą znać terminy stosowane w zarządzaniu projektami), zasad i metod używanych w zarządzaniu projektami.

Niewątpliwie lata doświadczeń związanych z ubieganiem się o dofinansowanie projektów ze środków UE spowodowały, że samorządy stosują niektóre elementy składające się na system zarządzania projektami. Niestety występują również liczne braki w tej dziedzinie, które dotyczą najczęściej:

- kryteriów wyboru projektów do realizacji,
- kryteriów wyboru kierownika projektu i zespołu projektowego,
- zasad monitorowania i kontroli realizacji projektów,
- monitorowania i oceny systemu zarządzania projektami,
- kompetencji pracowników w dziedzinie zarządzania projektami.

Kompetencje pracowników samorządu terytorialnego dotyczące zarządzania projektami należy uznać za niewystarczające. O ile pracownicy samorządowi dobrze opanowali pisanie wniosków, aby spełniały wymogi danego programu, o tyle niewystarczające kompetencje ujawniają się przede wszystkim w przygotowaniu, organizowaniu, koordynowaniu prac i monitorowaniu projektów. Dotyczy to projektów realizowanych przede wszystkim ze środków własnych. Niewystarczające są również predyspozycje urzędników do pełnienia funkcji kierownika projektu, dlatego też w przypadku dużych projektów częstą praktyką jest wyznaczenie (najczęściej na podstawie odpowiedniego kontraktu) przez przedstawicieli samorządów lokalnych osoby bądź instytucji (inwestora zastępczego), która jest odpowiedzialna za prawidłową realizację projektów. Brak odpowiedniego i stałego nadzoru nad inwestorem zastępczym może doprowadzić do opóźnień i zwiększenia kosztów inwestycji, bądź też do jej realizacji niezgodnie z opinią publiczną⁴.

Przedstawiciele samorządu lokalnego zdecydowanie swobodniej i częściej podtrzymują decyzję kontynuacji projektów, nawet w sytuacji znacznego przekroczenia kosztów ich realizacji. Jest to związane ze źródłem finansowania tych projektów, którym są środki publiczne. To skutkuje często koniecznością zaciągnięcia dodatkowych kredytów, co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia możliwości inwestycyjnych gminy w następnych latach.

⁴ Brandenburg H.: Rola władz samorządowych gmin w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych, [w:] Brandenburg H. (red.): Projekty regionalne i lokalne – uwarunkowania społeczne i gospodarcze. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012.

Kolejnym problemem jest wybór projektów. Ograniczone środki finansowe gmin nie wystarczają do realizacji wszystkich projektów, które zaspokoją potrzeby społeczności lokalnej. W takiej sytuacji konieczne staje się przeprowadzenie analizy, oceny i wyboru projektów, które powinny być wdrożone w pierwszej kolejności. Wybrane projekty będą tworzyły portfel projektów w danym okresie, który będzie najlepszym portfelem z punktu widzenia przyjętych w gminie kryteriów.

Opracowanie i ustanowienie systemu zarządzania projektami w gminie jest próbą przeciwdziałania omówionym problemom. Pozwoli to na właściwy wybór, odpowiednie planowanie i realizację projektów oraz na stały nadzór i ciągłe monitorowanie postępu prac nad projektem.

4. System zarządzania projektami

Opracowanie systemu zarządzania projektami w gminie wymaga przeprowadzenia analiz projektów realizowanych przez gminy, źródeł ich finansowania, a także uprawnień i kompetencji uczestników procesu zarządzania projektami. Niezbędne jest również przeprowadzenie analizy takich dokumentów, jak: strategia rozwoju gminy, wieloletni plan inwestycyjny, budżet i sprawozdania z jego wykonania. Analiza stosowanych dotychczas rozwiązań dotyczących planowania i realizacji projektów w gminie pozwoli na zidentyfikowanie przeszkód w skutecznym zarządzaniu projektami. Na podstawie przeprowadzonych analiz i z uwzględnieniem specyfiki działalności jednostki samorządu terytorialnego, a w szczególności uwarunkowań prawnych, organizacyjnych i finansowych oraz znanych standardów zarządzania projektami, będzie można opracować wytyczne opisujące proces zarządzania projektami w gminie. Wytyczne te będą stanowiły podstawę standardu ułatwiającego realizowanie projektów w gminie niezależnie od ich wielkości oraz charakteru. Zakres standardu powinien obejmować opis procedur, ról, uprawnień oraz obowiązków, jakie powinny być stosowane w procesie zarządzania projektami, i tworzyć z tych elementów jeden spójny system. Ponadto powinny zostać ustalone kryteria doboru projektów do realizacji.

Z uwagi na obowiązek opracowania i realizacji strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego⁵, która na podstawie strategii rozwoju za pomocą programów i projektów prowadzi politykę rozwoju, konieczne staje się wykorzystanie tego dokumentu do budowania portfela projektów w danej perspektywie czasowej. Budowa portfela projektów ma na celu wybór takich projektów i programów, które będą tworzyć najlepszy portfel projektów z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Na tym etapie konieczne jest sprawdzenie

⁵ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z późn. zm. (DzU 2006, nr 226, poz. 1658).

możliwości realizowania takich programów i projektów pod względem dysponowania przez jednostkę samorządu terytorialnego odpowiednimi zasobami potrzebnymi do planowania i realizacji tych projektów⁶.

Sprawnie funkcjonujący system zarządzania projektami w jednostce samorządu terytorialnego wymaga powołania wewnętrznej komórki odpowiedzialnej za zarządzanie projektami w tej jednostce bądź za powierzenie obowiązków związanych z zarządzaniem projektami komórce już istniejącej. Takie obowiązki mogłyby przejąć np. wydziały inwestycji, wydziały strategii i rozwoju miasta, wydziały ds. funduszy strukturalnych, wydziały ds. rozwoju gospodarczego bądź inne, których kompetencje już teraz w pewnym zakresie są charakterystyczne dla biura zarządzania projektami.

Tak opracowany system zarządzania projektami, będący elementem systemu informacyjnego gminy, pozwoliłby na szybszą reakcję i podjęcie właściwej decyzji dotyczącej m.in. takich kwestii, jak: uruchomienie projektu, wstrzymanie realizacji projektu, podejmowanie działań korygujących, które zmniejszą odchylenia wykonania w stosunku do planu, przepływ środków finansowych i inne.

5. System informacyjny w gminie i jego elementy

Efektywne zarządzanie w organizacji zarówno w krótkiej, jak i w długoterminowej perspektywie wymaga sprawnie funkcjonującego systemu informacyjnego, dzięki któremu ma się informacje zarówno o organizacji, jak i o jej otoczeniu. Jednostka samorządu terytorialnego, podobnie jak każda inna organizacja, przez lata tworzy niepowtarzalny i unikatowy system informacyjny, który jest wynikiem procesów zachodzących w tej jednostce w przeszłości oraz obecnie. System ten jednak wymaga ciągłej analizy i oceny jego funkcjonowania w celu wprowadzenia zmian i dostosowania go do potrzeb działalności organizacji⁷. Sprawnie funkcjonujący system informacyjny powinien zapewnić dostępność informacji i jej aktualność.

System informacyjny najprościej można zdefiniować jako system komunikacyjny organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania⁸. Niemal identycznie system informacyjny organizacji zdefiniowano w opracowaniu pod redakcją A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, w której został on określony jako „specyficzny układ nerwowy

⁶ Sawicki J.: Zarządzanie portfelem projektów, [w:] Trocki M. i Sońta-Drączkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.

⁷ Gumiński A., Zoleński W.: Systemy informacyjne w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn w świetle badań kwestionariuszowych. TNOIK, Katowice 2011.

⁸ Kisielnicki J.: MIS systemy informatyczne zarządzania. Placet, Warszawa 2008.

organizacji, który łączy w jedną całość elementy systemu zarządzania”⁹. System informacyjny zarządzania jest więc „zorganizowanym zbiorem ludzi, procedur przetwarzania, baz danych oraz urządzeń używanych do dostarczania informacji dla menadżerów i decydentów”¹⁰. Sprawność i skuteczność systemu informacyjnego zależą od jakości informacji, jej dostępności i od odpowiedniego przepływu tej informacji pomiędzy komórkami zaangażowanymi w realizacji konkretnego zadania. Taki system musi spełniać trzy podstawowe funkcje¹¹:

- pobierania informacji z wejść (np. z dokumentów, z komunikatów i z innych źródeł) i składowania ich w sposób trwały (np. w kartotekach, w katalogach, w archiwach itd.),
- przetwarzania i przekazywania przetworzonej informacji na wyjścia organizacji, a także obliczania wskaźników charakteryzujących działalność organizacji,
- wspomaganie procesu decyzyjnego np. przez operacje na wskaźnikach (wnioskowanie na podstawie zebranej informacji).

Sprawny i skuteczny system informacyjny w obecnych warunkach musi być skomputeryzowany, ponieważ wówczas będą możliwe szybka wymiana, szybkie przetwarzanie i gromadzenie informacji.

Projektowanie i opracowywanie rozwiązań informatycznych wspomagających procesy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego wymagają uwzględnienia tzw. dedykowanych systemów informatycznych, czyli takich, które uzyskały homologację odpowiedniego ministerstwa. Takie wymogi utrudniają wprowadzenie jednego w pełni zintegrowanego systemu informatycznego w jednostce samorządu terytorialnego.

Coraz więcej jednostek wdraża zintegrowane systemy informatyczne. Obejmują one zwykle tylko wydzielone obszary aktywności tej jednostki, np. zarządzanie budżetem, podatki i opłaty, zarządzanie finansami, to jednak nie przeszkadza wdrażaniu kolejnych modułów, które obejmują następne obszary działalności. Przykładem może być Urząd Miasta Tychy, w którym w latach 2001-2004 zostały wdrożone takie pakiety i moduły systemu RATUSZ, jak: Księgowość Budżetowa (Budżet, Kasa, Przelew Elektroniczny, Finanse, Magazyn, Wyposażenie, Środki Trwałe), Dochody Niepodatkowe (Dzierżawy, Faktura, Rejestr Opłat, Wieczyste Użytkowanie, Dyspozytor Kasowy, Wyciągi Bankowe), Podatki Lokalne (Posesja, Pojazd, REX, Kasa Podatkowa, Firmy PD, Dyspozycja Kasowa), Systemy Ewidencyjne (Dodatki Mieszkaniowe, Słowniki), Zasoby Ludzkie (Kadry, Płace). Obecnie w Urzędzie Miasta Tychy została wdrożona większość modułów z poszczególnych pakietów RATUSZ.

⁹ Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.): Zarządzanie – teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2006.

¹⁰ Kiezuń W.: Sprawne zarządzanie organizacją. SGH, Warszawa 1997.

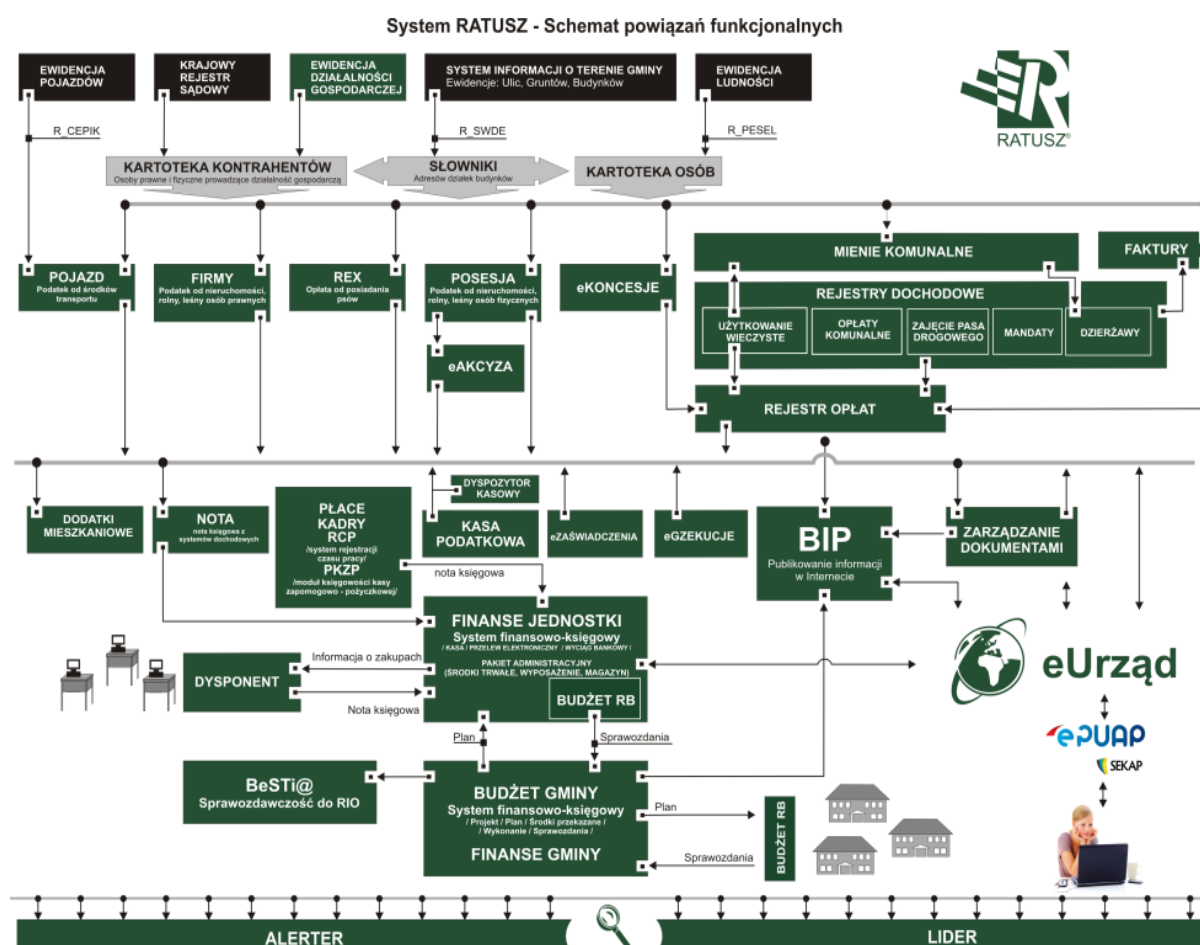
¹¹ Wodarski K. i in.: Struktura organizacyjna i modelowanie systemu informacyjnego spółki węglowej. Politechnika Śląska, Gliwice 2001.

Pakiet aplikacji RATUSZ to jedno z przodujących rozwiązań na polskim rynku dotyczące oprogramowania dla instytucji samorządowych¹². Obejmuje on takie pakiety programowe jak: podatki i opłaty lokalne, księgowość budżetowa, obsługa pracowników, systemy ewidencyjne, systemy analityczne, systemy narzędziowe, w skład których wchodzi wiele modułów (rys. 1). To oprogramowanie zostało wdrożone (w różnym stopniu) w większości urzędów miast i gmin województwa śląskiego. Do najważniejszych cech pakietu RATUSZ można zaliczyć¹³:

- pełną integrację (poszczególne systemy wzajemnie współdziałają przez powiązania logiczne i korzystanie ze wspólnych danych przechowywanych w serwerze bazy danych). Każda informacja jest tylko raz wprowadzana, ale może być wykorzystywana równolegle przez wszystkie systemy, co gwarantuje spójność danych;
- bezpieczeństwo informacji: przyjęte rozwiązania oraz użyte narzędzia programowania zapewniają zabezpieczenie informacji przed ich utratą i dostępem do nich osób niepowołanych. Systemy te są dostosowane do wymogów Ustawy o ochronie danych osobowych. Istnieją również możliwości rejestrowania dostępu do danych, a także grupowania użytkowników, które wynika np. z ograniczenia dostępnych danych czy wykonywanych funkcji. Systemy te umożliwiają przekazanie dokumentów do archiwum oraz obsługę dokumentów zarchiwizowanych;
- łatwość obsługi: jednolity polskojęzyczny interfejs, programy są przyjazne dla użytkownika, dokumentacja użytkowa jest w języku polskim;
- otwartość pakietu. Jest to jedna z najważniejszych cech pakietu. Składa się on z autonomicznych, zintegrowanych systemów i jest stale rozbudowywany o nowe moduły, obejmujące coraz szerszy zakres działalności jednostek administracji samorządowej, a dzięki parametryzacji możliwe jest dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb użytkowników;
- gwarancję zgodności z przepisami: oferowane programy są zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi. W przypadku jakichkolwiek zmian tych przepisów dokonywane są odpowiednie zmiany w oprogramowaniu;
- możliwość integracji z zewnętrznymi systemami.

¹² Inne oprogramowania dla jednostek administracji samorządowej to np. system Otawo, którego użytkownikami są m.in. Urząd Miasta Zabrze, Urząd Miasta Ruda Śląska, Urząd Miasta Piekary Śląskie, czy systemy Puma, KSAT2000.

¹³ <http://ratusz.rekord.com.pl/system-ratusz>, 31.12.2013.



Rys. 1. Schemat powiązań funkcjonalnych systemu RATUSZ

Fig. 1. The scheme of functional relationships of HALL system

Źródło: Gawlak R.: Udostępnianie danych z pakietu RATUSZ – praktyczne wykorzystanie koncepcji eUrzędu. III Śląski Konwent Informatyków i Administracji, 3-4 października 2013.

Skuteczne zarządzanie projektami w gminie wymaga dostępności i aktualności informacji. System zarządzania projektami, który ma się przyczynić do zwiększenia sprawności zarządzania w tym obszarze, nie może być oderwany od systemu informacyjnego gminy. Wręcz przeciwnie, należy dołożyć wszelkich starań, aby zintegrować go z funkcjonującym systemem informacyjnym tej jednostki. Jako że obecnie systemy informacyjne są skomputeryzowane, więc system zarządzania projektami, który będzie elementem systemu informacyjnego gminy, również powinien być skomputeryzowany. Pozwoli to na szybszy przepływ i szybszą wymianę informacji, większą współpracę między komórkami organizacyjnymi, mniejsze pośrednictwo w realizacji poszczególnych zadań oraz na szybsze i trafniejsze podejmowanie decyzji. Opracowanie systemu zarządzania projektami w gminie wymaga poznania występujących kanałów komunikacji między poszczególnymi wydziałami oraz między urzędem gminy a otoczeniem, poznania kompetencji poszczególnych wydziałów, referatów, organów tych jednostek, a także regulaminów organizacyjnych,

statutów, zarządzeń i innych dokumentów. Konieczne będzie również opracowanie instrukcji zarządzania projektami, która reguluje zasady inicjowania, planowania, realizacji, monitorowania, kontroli i zamykania projektu w gminie. Umożliwi to sprawne planowanie i skuteczne zarządzanie projektami.

6. Podsumowanie

W celu usprawnienia funkcjonowania systemu informacyjnego gminy konieczne jest wprowadzenie rozwiązań informatycznych, które powinny zapewnić sprawny przepływ informacji, szybką wymianę, szybsze przetwarzanie i gromadzenie informacji w tej jednostce, aby było możliwe bardziej prawidłowe podejmowanie decyzji. Osoby decyzyjne jednostek administracji samorządowej, podejmując decyzję dotyczącą wdrożenia oprogramowania wspierającego zarządzanie tą jednostką, mogą wybierać spośród dostępnych rozwiązań bądź zlecić opracowanie dedykowanego oprogramowania dla tej jednostki. Jakakolwiek będzie decyzja, zawsze należy brać pod uwagę nie tylko funkcjonalności oferowanego oprogramowania, lecz także możliwości rozbudowy takiego pakietu o nowe moduły i jego integracji z innymi systemami oraz możliwość dostosowania go do wymagań użytkownika. To pozwoli dostosować system informatyczny jednostki, jeśli pojawią się nowe potrzeby użytkownika tego systemu.

Zadania gminy mające charakter projektów powinny być planowane i realizowane z wykorzystaniem podejścia projektowego. Jednak ich sprawna oraz skuteczna realizacja wymaga dostępu do aktualnych informacji, ponieważ na ich podstawie można podejmować właściwe decyzje. System informacyjny gminy powinien więc być dostosowany do tych potrzeb. Aby tak się stało, musi on być skomputeryzowany, a w jego skład powinien wchodzić system zarządzania projektami. Wówczas taki zintegrowany system zapewni odpowiednią jakość i dostępność potrzebnych informacji.

Bibliografia

1. Brandenburg H.: Rola władz samorządowych gmin w planowaniu i realizacji lokalnych projektów rozwojowych, [w:] Brandenburg H. (red.): Projekty regionalne i lokalne – uwarunkowania społeczne i gospodarcze. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012.
2. Gawlak R.: Udostępnianie danych z pakietu RATUSZ – praktyczne wykorzystanie koncepcji eUrzędu. III Śląski Konwent Informatyków i Administracji, 3-4 października 2013.

3. Gumiński A., Zoleński W.: Systemy informacyjne w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn w świetle badań kwestionariuszowych. TNOiK, Katowice 2011.
4. Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. SGH, Warszawa 1997.
5. Kisielnicki J.: MIS systemy informatyczne zarządzania. Placet, Warszawa 2008.
6. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (DzU 1997, nr 78, poz. 483).
7. Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.): Zarządzanie – teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2006.
8. Sawicki J.: Zarządzanie portfelem projektów, [w:] Trocki M., Sońta-Drażczkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym z późn. zm. (DzU 1990, nr 16, poz. 95).
10. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, z późn. zm. (DzU 2006, nr 226, poz. 1658).
11. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych, z późn. zm. (DzU 1997, nr 133, poz. 883).
12. Wodarski K. i in.: Struktura organizacyjna i modelowanie systemu informacyjnego spółki węglowej. Politechnika Śląska, Gliwice 2001.
13. <http://ratusz.rekord.com.pl/system-ratusz>, 31.12.2013.

Abstract

In order to improve the functioning of the information system in a commune it is necessary to implement information solutions which ensure the efficient flow of information, its rapid exchange and adequate information processing and storage in the unit to improve decision-making processes. Decision makers in local government units within a decision process of the software implementation supporting the management of this unit should choose from the available IT solutions or find a contractor which could implement dedicated software for this unit. In every variant it should be taken into account not only the functionalities of the offered software, but also the possibility of the further extension of new modules, the integration with other IT systems and the ability to adapt the chosen solution to user's requirements. It should adjust the information system in a commune in case when user's new needs appear.

The tasks of a commune of a project character should be planned and realised with making use of project-based approach. However, their efficient and effective implementation requires access to up-to-date information, because it is the key factor of taking the right decisions. The information system of a commune should therefore be adjusted to these needs. The information system of a commune should consist, as a component, the project management system. As a result the integrated system can ensure the quality and availability of necessary information.