



**Opis przedmiotu zamówienia**  
**(OPZ)**

**Doradztwo w zakresie struktury zarządczej**

dla

Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej

## **1 SPIS TREŚCI**

1	SPIS TREŚCI .....	2
2	INFORMACJE OGÓLNE .....	3
3	OPIS PRZEDMIOTU ZAPÓWIENIA.....	3
3.1	Zakres zamówienia .....	3
4	INFORMACJE O PAŻP .....	6

## 2 INFORMACJE OGÓLNE

1. Zamawiający: Polska Agencja Żeglugi Powietrznej (dalej zwana również „PAŻP” lub „Zamawiającym”)  
ul. Wieżowa 8, 02-147 Warszawa
2. Prowadzący sprawę: Sebastian Burgemejster  
[s.burgemejster@pansa.pl](mailto:s.burgemejster@pansa.pl)  
Tel. +48 22 574 50 73, 603 407 784
3. Przedmiot zapytania: Doradztwo w zakresie struktury zarządczej PAŻP
4. Własność dokumentu: Niniejszy dokument stanowi własność Pytającego. Kopiowanie i rozpowszechnianie tego dokumentu, w całości lub częściowo, w jakiegokolwiek formie, jest zabronione bez uprzedniej, pisemnej zgody Pytającego.
5. Czas przewidziany na realizację zadania: 9 tygodni od dnia podpisania umowy.
6. Język odpowiedzi: Język polski

## 3 OPIS PRZEDMIOTU ZAPÓWIENIA

Przeprowadzenie analizy uwarunkowań prawnych, procesów biznesowych oraz zasobów ludzkich w PAŻP, w szczególności w obszarze:

1. uwarunkowań prawnych Zamawiającego, w tym nowych wymagań związanych z Rozporządzeniem Wykonawczym Komisji (UE) 373/2017 z dnia 1 marca 2017 r.;
2. głównych procesów biznesowych Zamawiającego wraz z analizą przypisania zadań do poszczególnych komórek organizacyjnych PAŻP;
3. ilości zasobów osobowych przypisanych do poszczególnych komórek organizacyjnych.

Zaprojektowanie 2 wariantów struktury organizacyjnej (1 wariant uwzględniający ograniczenia wynikające z obecnego statutu Zamawiającego, 2 wariant bez ograniczeń wynikających ze statutu) wraz z opisami poszczególnych zadań i przypisaniem zasobów osobowych dla poszczególnych komórek z uwzględnieniem w/w analiz.

### 3.1 Zakres zamówienia

Zakres rzeczowy powinien obejmować w szczególności:

1. W ramach realizacji Przedmiotu Umowy Wykonawca zobowiązany będzie w szczególności do:
  - a) analizy kontekstu zewnętrznego Zamawiającego i strategicznych kierunków rozwoju;

- b) przeglądu uwarunkowań prawnych Zamawiającego;
  - c) przeglądu i weryfikacji regulacji wewnętrznych Zamawiającego;
  - d) przeglądu i weryfikacji głównych procesów biznesowych Zamawiającego;
  - e) wywiadów z kierownictwem PAŻP oraz wybranymi kierownikami komórek organizacyjnych PAŻP;
  - f) w ramach działań wskazanych w punktach 2.1-2.5, przewidywana jest ocena działalności Zamawiającego jedynie pod kątem projektowanej nowej struktury;
  - g) opracowania raportu podsumowującego przeprowadzone działania zwany dalej Raportem z rekomendacjami dotyczącymi 2 wariantów struktury organizacyjnej (1 wariant uwzględniający ograniczenia wynikające z obecnego statutu Zamawiającego, 2 wariant bez ograniczeń wynikających ze statutu) wraz z opisami poszczególnych zadań i przypisaniem zasobów osobowych dla poszczególnych komórek organizacyjnych;
  - h) prezentacji i omówienia wyników z przedstawicielami Zamawiającego oraz kierownictwem PAŻP.
2. Poziom struktury organizacyjnej wymagany w ramach zamówienia to poziom najmniejszej komórki organizacyjnej (zespół lub stanowisko samodzielne tj. Główny Specjalista ds. Osłony Meteorologicznej). Jednocześnie Zamawiający wymaga zaprojektowania dla każdej komórki organizacyjnej opisów zadań zgodnie z nową strukturą.
  3. Zamawiający będzie opierał się na wiedzy eksperckiej wykonawcy co do rozległości struktury, jednakże celem jest usprawnienie procesów zarządzania Zamawiającego, w tym brak rozbudowy struktur kierowania. Struktura musi być dostosowana do posiadanych zasobów Zamawiającego.

#### 4 WYMAGANIA WOBEC WYKONAWCÓW

1. Wykonawca musi posiadać doświadczenie (zdobyte w ciągu ostatnich 5 lat) w realizacji co najmniej 3 usług doradczych (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania dla organizacji liczących co najmniej 500 pracowników.
2. Wykonawca musi posiadać doświadczenie (zdobyte w ciągu ostatnich 5 lat) w realizacji co najmniej 1 usługi doradczej (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania dla organizacji z sektora lotniczego.
3. Wykonawca musi posiadać doświadczenie (zdobyte w ciągu ostatnich 5 lat) w realizacji co najmniej 1 usługi doradczej (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania dla organizacji, która funkcjonuje na podstawie statutu nadanego przez ministra właściwego lub organy samorządowe zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.
4. Wykonawca musi posiadać doświadczenie (zdobyte w ciągu ostatnich 5 lat) w realizacji co najmniej 1 usługi doradczej (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania dla organizacji realizującej projekty międzynarodowe.

**Uwaga:** Za spełnienia wymagania będzie uznane doświadczenie jeśli wykonawca będzie zrealizował 3 usługi, które sumarycznie spełnią wymagania określone w punktach 1-4.

5. Usługa powinna zostać przeprowadzona przez zespół oceniający składający się z co najmniej dwóch osób, jednak nie więcej niż sześciu osób. Wszystkie zgłoszone osoby muszą brać czynny i udokumentowany udział w realizacji przedmiotowego zamówienia.
6. Kierownik projektu musi posiadać:
  - a. certyfikat CIA;
  - b. co najmniej 8 letnie doświadczenie na stanowisku managerskim w obszarze audytu lub doradztwa;
  - c. doświadczenie w udziale w co najmniej 3 usługach doradczych (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania, z czego przynajmniej w 2 przypadkach, jako osoba nadzorująca lub prowadząca projekt;
  - d. wiedzę z obszaru analizy lub zarządzania procesowego,
  - e. wiedzę dotyczącą norm ISO.
7. Kolektywnie pozostali członkowie zespołu, z wyłączeniem kierownika projektu muszą posiadać:
  - a. co najmniej 1 certyfikat CIA,
  - b. co najmniej 1 certyfikat z obszaru zarządzania projektami na poziomie co najmniej foundation tj. PRINCE2, PMP,
  - c. co najmniej 1 certyfikat z obszaru zarządzania IT tj. CISA, CGEIT, LA ISO 20000, TOGAF, ITIL,
  - d. wiedzę z obszaru analizy lub zarządzania procesowego,
  - e. wiedzę dotyczącą norm ISO,
  - f. doświadczenie w udziale w co najmniej 2 usługach doradczych (audyt lub doradztwo) w obszarze oceny lub budowania struktury zarządczej / modelu zarządzania.
8. Każdy z członków zespołu, z wyłączeniem kierownika projektu muszą posiadać:
  - a. co najmniej 2 letnie doświadczenie w obszarze audytu lub doradztwa.
9. Wykonawca będzie zobowiązany do zachowania poufności wszystkich informacji uzyskanych w trakcie realizacji zamówienia. W trakcie realizacji usługi Wykonawca nie uzyska dostępu do danych osobowych pracowników PAŻP.

## 5 INNE

Wykonawca przedstawi ramowy harmonogram działań w terminie 7 dni roboczych od zawarcia umowy.

Projektowana struktura jest na bieżąco konsultowana z wyznaczonym przedstawicielem kierownictwa PAŻP: Dyrektor AQ.

Zamawiający w ciągu 3 dni roboczych ma prawo zgłosić uzasadnione uwagi do raportu przedstawionego przez Wykonawcę. Wykonawca wprowadzi uwagi w ciągu kolejnych 3 dni roboczych a następnie przedstawi Zamawiającemu raport końcowy.

Prezentacja ostatecznej wersji raportu na poziomie najwyższego kierownictwa PAŻP.

Wykonawca będzie zobowiązany do zachowania poufności wszystkich informacji uzyskanych w trakcie realizacji zamówienia. W trakcie realizacji usługi Wykonawca nie uzyska dostępu do danych osobowych pracowników PAŻP.

## 6 INFORMACJE O PAŻP

Polska Agencja Żeglugi Powietrznej została utworzona na mocy ustawy z dnia 8 grudnia 2006 roku o Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (t.j. Dz. U. z 2015 r., poz. 1641 z późn. zm.), zwanej dalej ustawą o PAŻP. PAŻP jest instytucją zapewniającą służby żeglugi powietrznej w polskiej przestrzeni powietrznej, certyfikowaną i wyznaczoną zgodnie z ustawą z dnia 3 lipca 2002 roku Prawo lotnicze (Dz. U. z 2013 r., poz. 1393, z późn. zm.), zwanej dalej ustawą Prawo lotnicze oraz prawem UE przez ministra właściwego ds. transportu do zapewniania służb żeglugi powietrznej w Rejonie Informacji Powietrznej FIR Warszawa.

PAŻP jest państwową osobą prawną i podlega ministrowi właściwemu do spraw transportu. Prawa i obowiązki państwowej władzy nadzorującej w rozumieniu wybranych aktów prawnych UE oraz inne prawa i obowiązki w zakresie wykonywania bieżącego nadzoru nad realizacją zadań przez Agencję, wykonuje Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

PAŻP jest instytucją zapewniającą zarządzanie przestrzenią powietrzną i przepływem ruchu lotniczego oraz zapewniającą służby żeglugi powietrznej (ANS), w tym:

- służby ruchu lotniczego (ATS);
- służby łączności (COM);
- służby nawigacji (NAV);
- służby dozoru (SUR);
- służby informacji lotniczej (AIS).

Ponadto PAŻP:

- dostarcza użytkownikom przestrzeni powietrznej informacji meteorologicznych wytworzonych przez instytucje certyfikowane w tym obszarze;
- zapewnia projektowanie procedur lotu;
- kontroluje z powietrza urządzenia i systemy łączności lotniczej, nawigacji i dozoru przestrzeni powietrznej;
- prowadzi szkolenia i udziela konsultacji w zakresie ANS;
- prowadzi działalność badawczo – rozwojową w zakresie ANS;
- dokonuje zakupu, utrzymania oraz modernizacji infrastruktury.

Agencja, zgodnie z ustawą PAŻP prowadzi samodzielną gospodarkę finansową, z uwzględnieniem prawa UE, umów międzynarodowych oraz przepisów EUROCONTROL, dotyczących systemu opłat nawigacyjnych, w tym zasad ustalania i pobierania opłat oraz wystawiania faktur przez CRCO.

W Agencji funkcjonuje system kontroli zarządczej, wspierający zarządzanie w obszarze zapewnienia realizacji celów i zadań PAŻP, z wykorzystaniem utrzymywanego i certyfikowanego w PAŻP Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskowego i BHP (ZSZ, w skład którego wchodzi: ISO 9001 – system zarządzania jakością, ISO 14001 –

system zarządzania środowiskowego, PN-N 18001 – system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy).

System kontroli zarządczej jest realizowany w szczególności o:

- zarządzanie organizacją w oparciu o obowiązujące regulacje wewnętrzne (Regulamin Organizacyjny, Zarządzenia, Polecenia Służbowe, Pisma Okólne, Decyzje, Pełnomocnictwa oraz Upoważnienia),
- zarządzanie jakością w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ), w tym System Zarządzania Bezpieczeństwem (ang. Safety Management System - SMS),
- realizacja celów strategicznych PAŻP, w tym zarządzanie ryzykiem (określone w planach strategicznych PAŻP, Planie Skuteczności Działania służb żeglugi powietrznej Bałtyckiego FAB).

Głównym założeniem strategicznym Agencji jest rozwój sprawnego, efektywnego ekonomicznie i konkurencyjnego podmiotu w Europie, posiadającego zdolność ekonomiczną do zapewnienia służb żeglugi powietrznej oraz zapewniającego wysoki poziom bezpieczeństwa ruchu lotniczego zgodnie z wymaganiami prawa międzynarodowego i krajowego.

Realizacji ww. założenia strategicznego służą następujące cele strategiczne Agencji:

- Utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa ruchu lotniczego.
- Zapewnienie wymaganej pojemności przestrzeni powietrznej.
- Minimalizowanie przez PAŻP negatywnego wpływu lotnictwa na środowisko.
- Optymalizowanie efektywności kosztowej.