

# Plan Strategiczny EUROSAL na lata 2017 – 2023

## 1. Preambuła

### *Od 27 lat EUROSAL elastycznie dostosowuje się do zmieniającego środowiska*

EUROSAL zostało formalnie utworzone jako regionalne forum przez przedstawicieli 30 europejskich najwyższych organów kontroli (NOK) w 1990 r. podczas konferencji założycielskiej. Celem EUROSAL było opracowanie ram dla wymiany wiedzy między członkami, w celu promowania wzajemnego rozwoju oraz usprawnienia kontroli środków publicznych. Cele te do dziś stanowią trzon działalności organizacji. Jako jedna z regionalnych grup INTOSAI, EUROSAL formułuje potrzeby, poglądy i informuje o doświadczeniach europejskich NOK w ramach INTOSAI, dostosowując strategię do celów, założeń oraz priorytetów INTOSAI, jednocześnie koncentrując się na szczególnych potrzebach swoich członków na poziomie europejskim.

Obecnie, w roku 2017, EUROSAL zrzesza 50 członków. Jest szeroką grupą reprezentującą NOK o różnych modelach organizacyjnych, potrzebach, mandatach i priorytetach. Działa w pięciu oficjalnych językach. Pierwszy Plan Strategiczny EUROSAL na lata 2011-2017 oraz jego założenia zostały opracowane w dużym stopniu dzięki mocnemu, zintegrowanemu podejściu. Samoocena przeprowadzona w 2015 r. wykazała, że członkowie cenią rolę EUROSAL jako platformy wymiany wiedzy i budowania potencjału. Niniejszy, drugi Plan Strategiczny, uwzględnia wyniki samooceny, w szczególności pod kątem zmieniającego się środowiska.

W okresie funkcjonowania EUROSAL istotnie zmieniało się europejskie oraz globalne otoczenie, w którym operują NOK. Najistotniejsze wyzwania dla Europy w 2017 r. to globalizacja, malejące dochody publiczne, niestabilność finansowa i polityczna. Dzięki dostępności Internetu, mediów społecznościowych oraz danych znacznie zwiększyły się możliwości współpracy pomiędzy NOK. Jednocześnie muszą one dostarczać aktualne raporty szerokiej grupie stron zainteresowanych przy malejących dostępnych środkach i rozpoczynać nowe kontrole, na przykład dotyczące transgranicznych kwestii przekrojowych, jak zmiana klimatu, emigracja czy bezpieczeństwo. W jaki sposób NOK podtrzymują wiarygodność przy malejącym zaufaniu wobec instytucji publicznych? Jaki wkład mogą mieć NOK w odbudowywanie zaufania dla sektora publicznego?

Powyższe kwestie i wyzwania mają istotny wpływ na wspólnotę EUROSAL, która powinna zaktualizować sposoby pracy i dążyć do bycia elastyczną, zorientowaną na projekty organizację, aby dostosowywać się do zmieniającego otoczenia.

### *Usprawnianie sposobów pracy EUROSAL*

Zgodnie z wynikami wyżej wspomnianej Samooceny, członkowie są zadowoleni z zarządzania i sposobu działania EUROSAL, jednak wskazali również obszary do przyszłych usprawnień. EUROSAL deklaruje spełnienie potrzeb i oczekiwań członków oraz dążenie do przekształcenia się w elastyczną organizację, która szybko i dynamicznie dostosowuje działania do potrzeb i wymogów. EUROSAL chce lepiej odpowiadać na szereg zróżnicowanych potrzeb poszczególnych NOK i ich grup.

Celem EUROSAL jest przewodzić i dawać przykład. Organizacja musi stale usprawniać sposoby pracy oraz podejmować decyzje i dopasowywać dostępne środki do konkretnych potrzeb oraz oczekiwań członków, aby pozostać organizacją, która z powodzeniem realizuje aktualne cele.

Niniejszy plan określa misję, wizję i wartości, które stanowią fundamenty działania EUROSAL w tym okresie strategicznym. Zawiera także krótki opis oraz rozwinięcie dwóch celów strategicznych na nowy okres strategiczny. Streszcza również przewodnie zasady oraz planowane usprawnienie sposobu działania EUROSAL.

## **Deklaracje i wartości**

### **2.1 Deklaracja misji**

EUROSAI jest organizacją europejskich najwyższych organów kontroli. Usprawnia współpracę pomiędzy swoimi członkami, w celu wzmocnienia kontroli sektora publicznego i zarządzania finansami publicznymi w regionie, przez co wspiera swoich członków w realizacji ich mandatów.

### **2.2 Deklaracja wizji**

EUROSAI jest dynamiczną siecią umożliwiającą NOK i ich pracownikom wymianę wiedzy z zakresu kontroli sektora publicznego, a co za tym idzie reagowanie na zmieniające się potrzeby i uwarunkowania. Poprzez swoją działalność i dostarczane wsparcie EUROSAI będzie przyczyniać się do umocnienia pozycji NOK oraz skutecznego zarządzania finansami publicznymi, zwiększenia transparentności i rozliczalności publicznej, przez co dostarczy wartości dodanej na rzecz obywateli.

### **2.3 Wartości**

Wartości to kluczowa podstawa działalności EUROSAI, która wpływa na jej priorytety i interakcje członków. Można rozróżnić dwa typy wartości: fundamentalne i podmiotowe.

#### **Wartości fundamentalne:**

- ✓ Niezależność – jesteśmy organizacją apolityczną,
- ✓ Profesjonalizm – przestrzegamy wysokich standardów zawodowych i działamy z zachowaniem prawości,
- ✓ Integracja – cenimy wartości 50 NOK członkowskich oraz ich pracowników i jesteśmy zorientowani na wszystkich członków.

#### **Wartości podmiotowe:**

- ✓ Współpraca – dzielimy się wiedzą i wzajemnie od siebie uczymy,
- ✓ Innowacyjność – nie jesteśmy bierni i dbamy o innowacyjną kulturę uczenia się oraz usprawniania, przy jednoczesnym promowaniu zrównoważonych oraz skutecznych sposobów wymiany wiedzy,
- ✓ Responsywność – odpowiadamy na kwestie powstające w regionie.

## 2. Cele strategiczne

Do roku 2023 EUROSAL ma zamiar przeorganizować się w elastyczną instytucję zorientowaną na wiedzę i wsparcie dla swoich członków, odpowiadającą na poszczególne cele rozwojowe swoich członków, przy uwzględnieniu różnych kontekstów społecznych i administracyjnych, w których działają, oraz dostępnych środków. Transformacja ta jest niezbędna, aby EUROSAL pozostało organizacją aktualną i atrakcyjną dla członków również w przyszłości. Dążenia te będą oparte na dwóch celach strategicznych i wspierane usprawnieniami zarządzania EUROSAL, określonymi w rozdziale 4.

W celu wzmocnienia NOK w regionie europejskim oraz zapewnienia im pomocy w rozwiązywaniu nowych kwestii i wyzwań, w ciągu następnych sześciu lat EUROSAL będzie zorientowane na realizację poniższych dwóch celów strategicznych:

- 1) Wspieranie skutecznych, innowacyjnych, aktualnych kontroli przez promowanie i umożliwianie **współpracy zawodowej**;
- 2) Pomoc NOK w wykorzystywaniu nowych możliwości i rozwiązywaniu nowych wyzwań przez wsparcie i zapewnianie **rozwoju ich potencjału instytucjonalnego**.

Realizując powyższe cele EUROSAL będzie wspierać członkowskie NOK w przeprowadzaniu wysokiej jakości kontroli i wzmacnianiu rozliczalności, transparentności oraz prawości władz i jednostek sektora publicznego w ich krajach.

1) Wspieranie skutecznych, innowacyjnych, aktualnych kontroli przez promowanie i umożliwianie <b>współpracy zawodowej</b>	
Cele strategiczne	Oczekiwane rezultaty
1.1 Promować współpracę związaną z sektorem kontroli jako pośrednik między członkami	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zwiększona ilość kontroli wspólnych, usprawnienie „marketingu krzyżowego” i inicjatyw związanych z kontrolą, szczególnie kontroli o wspólnej i aktualnej tematyce.</li><li>• NOK mogą płynnie przeprowadzać wspólne kontrole i odpowiadać na obecne i powstające wyzwania, zgodnie z potrzebami, przy wsparciu EUROSAL.</li></ul>
1.2 Wspierać rozwój innowacyjnej metodologii kontroli i metod wykorzystujących nowe technologie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Członkowie opracowali nowe podejścia i udostępnili je społeczności EUROSAL, na przykład przy pomocy analizy danych oraz poprzez kontrole kompleksowych, przekrojowych zagadnień i wdrożenie Strategicznych Celów Rozwoju.</li></ul>
1.3 Usprawnić wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach EUROSAL oraz z zewnętrznymi partnerami i stronami zainteresowanymi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opracowanie łatwo dostępnego miejsca wymiany wiedzy, kompetencji, ekspertyzy i ekspertów.</li><li>• EUROSAL pośredniczy w wymianie dobrych praktyk, innowacji, inicjatyw i wiedzy dotyczącej kontroli sektora publicznego pomiędzy członkami, w ramach specjalistycznych grup jak YES! oraz podczas zorganizowanych w tym celu wydarzeń.</li><li>• EUROSAL działa jako pośrednik wymiany wiedzy pomiędzy członkami i zewnętrznymi stronami zainteresowanymi oraz partnerami, jak INTOSAI, uczelnie wyższe i organizacje międzynarodowe.</li><li>• EUROSAL promuje wykorzystywanie informatycznych platform wymiany wiedzy umożliwiających współpracę oraz zachęca do organizowania nieformalnych kontaktów i spotkań wirtualnych.</li><li>• Członkowie skutecznie wykorzystują dostępne bazy</li></ul>

	danych, produkty oraz doświadczenia z zakresu kontroli zewnętrznej.
--	---

2) Pomoc NOK w wykorzystywaniu nowych możliwości i rozwiązywaniu nowych wyzwań przez wsparcie i zapewnianie **rozwoju ich potencjału instytucjonalnego**.

Cele strategiczne	Oczekiwane rezultaty
2.1 Usprawnić i wspierać inicjatywy rozwoju potencjału zależne od potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na podstawie analizy potrzeb, która obrazuje różnorodność NOK członkowskich, EUROSAL koordynuje i wspiera inicjatywy rozwoju instytucjonalnego, organizowane i wdrażane przez członków EUROSAL lub partnerów zewnętrznych.</li> <li>• Inicjatywy rozwoju potencjału skoncentrowane na kompetencjach kontrolnych, jak również niezależności, komunikacji, zarządzaniu kontaktami z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi, kierownictwu, etyce oraz zarządzaniu operacyjnym.</li> <li>• EUROSAL promuje e-learning, grupy praktyk oraz inicjatywy innowacyjnego rozwoju potencjału, jak również umożliwianie praktyk, wizyt studyjnych oraz szkoleń dostosowanych do potrzeb.</li> </ul>
2.2 Promować i wspierać rozwój instytucjonalny poprzez samooceny, przeglądy partnerskie oraz inne ewaluacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Członkowie EUROSAL kierują i dają przykład (ISSAI 12, ISSAI 20 oraz ISSAI 30).</li> <li>• Członkowie korzystają z przekrojowych wyników samoocen, przeglądów partnerskich i innych ewaluacji.</li> </ul>
2.3 Promować i usprawniać wdrażanie Dokumentów INTOSAI dot. Ram Zawodowych oraz przyczyniać się do ich rozwoju w przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Członkowie EUROSAL są świadomi wartości dodanej wypracowanej przez wdrażanie międzynarodowych standardów zawodowych.</li> <li>• EUROSAL współpracuje z Forum INTOSAI ds. Dokumentów Zawodowych (FIPP) oraz dostarcza wkład do planu strategicznego INTOSAI. Wkłady EUROSAL są oparte na silnej pozycji jej członków.</li> <li>• EUROSAL aktywnie działa w ramach inicjatyw INTOSAI i innych organizacji, aby przyczyniać się do ciągłego rozwoju standardów i wytycznych międzynarodowych.</li> </ul>
2.4 Śledzić inicjatywy i produkty INTOSAI opracowane dla zawodowego rozwoju kontrolerów oraz przyczyniać się do ich rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUROSAL dostarcza regionalny wkład do inicjatyw i produktów INTOSAI, w oparciu o silną pozycję jej członków.</li> <li>• EUROSAL pośredniczy w przekazywaniu produktów INTOSAI dotyczących rozwoju zawodowego kontrolerów swoim członkom.</li> </ul>
2.5 Wyrażać wspólne interesy instytucjonalne członków EUROSAL na szerszym forum INTOSAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUROSAL, we współpracy ze stronami zainteresowanymi i partnerami, odpowiada na potrzeby członków i wspiera ich w kluczowych kwestiach, jak ich niezależność i rzetelność.</li> <li>• EUROSAL zwraca uwagę na różne potrzeby swoich członków, odpowiada na nie i zachęca wszystkich członków do zaangażowania w regionalną działalność.</li> </ul>

### 3. Usprawnione zarządzanie i sposób działania EUROSAL

#### 4.1 Zasady przewodnie

Jak określono w preambule, EUROSAL chce pozostać organizacją atrakcyjną i aktualną dla wszystkich członków, jak również widoczną dla potencjalnych partnerów i zewnętrznych stron zainteresowanych. Może to zostać osiągnięte poprzez usprawnienie mechanizmów zarządzania. Aby w pełni usprawnić sposób działania EUROSAL, należy także, co równie istotne, zmienić sposób w jaki organy wykonawcze EUROSAL komunikują się i funkcjonują.

Aby zapewnić realizację swoich dwóch celów strategicznych, jak również osiągnąć najlepsze wyniki i wypracować największą wartość dodaną, EUROSAL będzie wzmacniać zarządzanie, a także usprawniać strukturę organizacyjną. W tym celu EUROSAL:

1. Opracuje skuteczną, wydajną i elastyczną strukturę organizacyjną, wspierającą strategię organizacji;
2. Zweryfikuje i w razie potrzeby zaktualizuje Zarządzenie i Sposób Działania organizacji, wyjaśni role i zobowiązania, tak aby zmaksymalizować wydajność środków i uniknąć powtórzeń i luk;
3. Będzie promować bardziej intensywny udział członków i rozszerzać zakres działalności EUROSAL wśród członków i innych stron zainteresowanych, poprzez usprawnienie komunikacji;
4. Określi poglądy i zainteresowania członków w zakresie tematów opracowywanych przez INTOSAI, a następnie będzie je reprezentować i popierać;
5. Będzie zachęcać członków do rozwijania i wymiany nowych i elastycznych form współpracy;
6. Usprawni współpracę z pozostałymi Grupami Regionalnymi INTOSAI, dbając o różne formy wymiany wiedzy i współpracy.

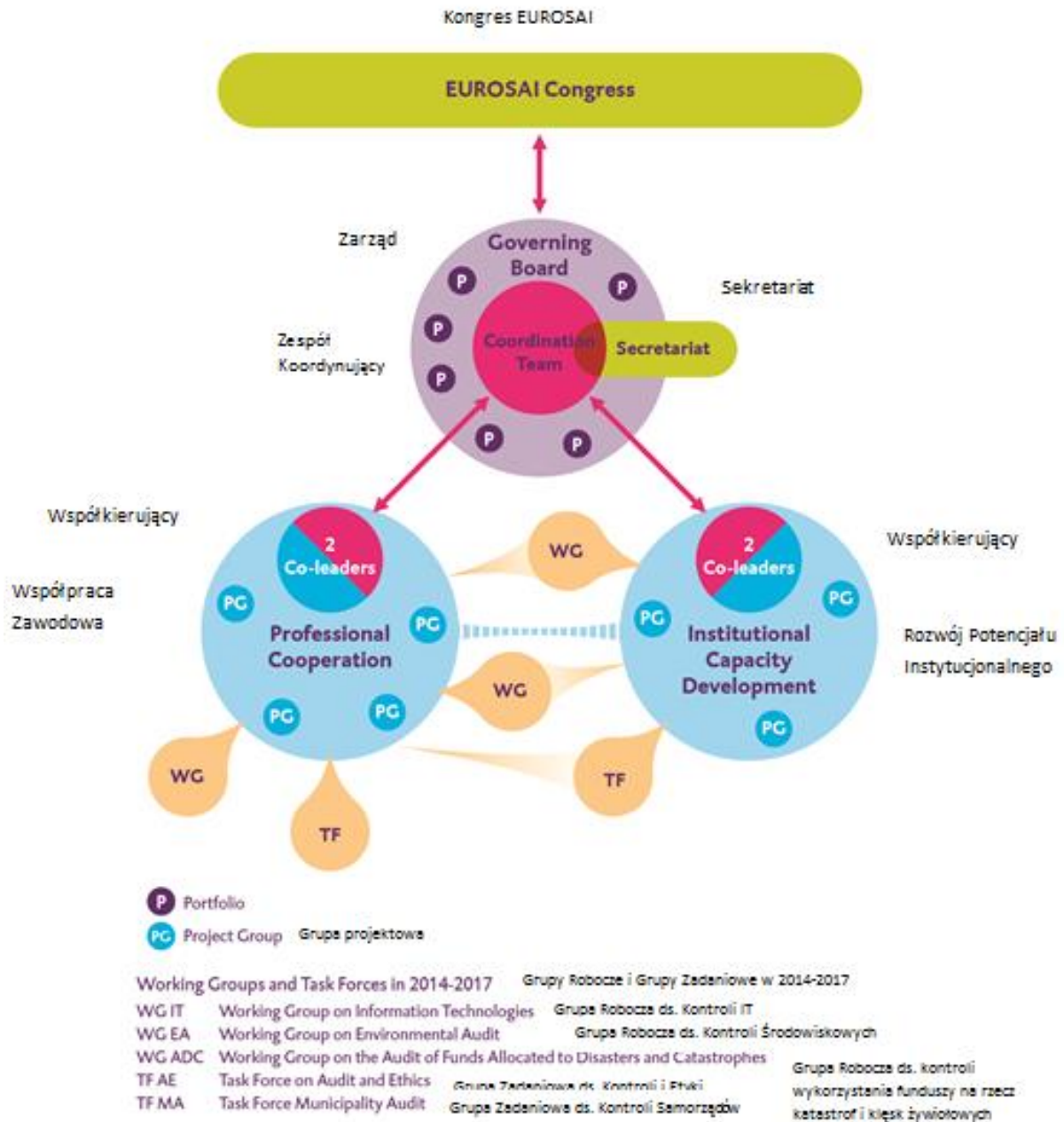
#### 4.2 Kluczowe usprawnienia dotyczące zarządzania

Aby EUROSAL funkcjonowała jako elastyczna i aktualna organizacja zorientowana na wyniki, wprowadzono cztery kluczowe usprawnienia w zakresie zarządzania:

- a) **Portfolia Zarządu:** każdy członek Zarządu odpowiada za co najmniej jedno portfolio związane z zarządzaniem EUROSAL i/lub wdrażaniem Planu Strategicznego.
- b) **Współkierujący Celów Strategicznych:** wdrożenie każdego z celów strategicznych będzie koordynować członek Zarządu oraz osoba spoza Zarządu.
- c) **Zespół Koordynujący:** niewielka grupa członków Zarządu będzie regularnie koordynować i nadzorować wykonanie Planu Operacyjnego EUROSAL.
- d) **Grupy projektowe ad hoc:** zgodnie z celami strategicznymi oraz planowanym usprawnieniem zarządzania EUROSAL będą mogły być zawiązywane krótkoterminowe inicjatywy współpracy kierowane przez członków EUROSAL na podstawie projektów.

Wyżej wymienione priorytety z zakresu zarządzania zostaną szczegółowo opracowane w Planie Operacyjnym.

### 4.3 Struktura organizacyjna



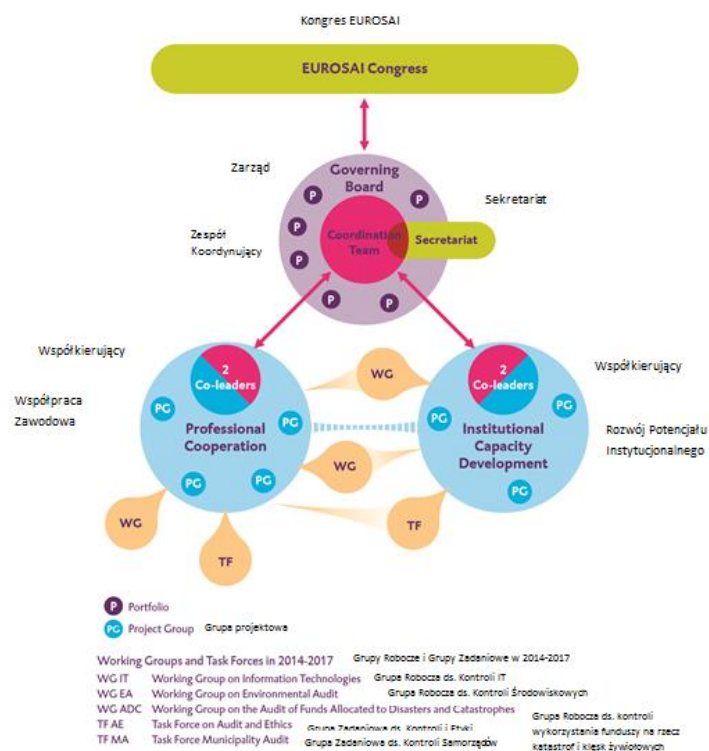
# Memorandum o usprawnieniu struktury i zarządzania EUROSAI

## 1. Wprowadzenie

Plan Strategiczny EUROSAI na lata 2017-2023 uwzględni szereg zmian w strukturze i zarządzaniu EUROSAI. Mają one na celu zapewnienie najskuteczniejszej i najbardziej wydajnej realizacji dwóch celów strategicznych oraz zmaksymalizowanie wyników i wartości dodanej wypracowanej na rzecz EUROSAI. Chcemy, jako organizacja w której członkostwo jest dobrowolne, wypracować strukturę zarządczą umożliwiającą aktywne uczestnictwo jak największej ilości członków, w ukierunkowany, elastyczny i terminowy sposób.

Niniejsze memorandum zawiera uzasadnienie wprowadzenia zmian w strukturze i zarządzaniu, jak również określa sposób, w jaki nowe mechanizmy będą funkcjonować, a także wyjaśnia nowe role i zobowiązania. Proponowane zmiany dotyczą usprawnienia lub większego zaangażowania członków EUROSAI, jako członków Zarządu, Współkierujących realizacją celów strategicznych lub jako uczestników jednej z grup projektowych (patrz 2.1, 2.3 oraz 2.4 poniżej). Dotyczą ukierunkowania środków, wysiłków i ekspertyzy członków, w jasnych i prostych ramach odpowiedzialności i rozliczalności. Zmiany nie mają służyć zwiększeniu liczby przygotowywanych dokumentów czy nadzoru, ale raczej rozszerzeniu dialogu, działań i odpowiedzialności dzielonej.

Niniejszy dokument stanowi wytyczne dla Zarządu EUROSAI w kwestii wdrożenia nowego Planu Strategicznego i jego zatwierdzenia przez Kongres w maju 2017 r.



## 2. Proponowane usprawnienia

### 2.1 Portfolia Zarządu

#### Cel utworzenia

- Aby usprawnić „rolę lidera” oraz zwiększyć zaangażowanie poszczególnych członków Zarządu;
- Aby Zarząd przejął całą odpowiedzialność za działanie i wdrożenie Planu Strategicznego oraz podejmowanie strategicznych decyzji;
- Aby wykorzystywać ekspertyzę i sieci członków Zarządu, a przez to zwiększać ilość dostępnych środków, w celu usprawnienia zarządzania i działalności EUROSAI;
- Aby bardziej równomiernie podzielić pracę między Sekretariat, Prezydencję i Zarząd.

#### Zasady funkcjonowania

Celem portfoliów jest usprawnienie i wspieranie polityki rozwoju oraz procesu podejmowania decyzji przez Zarząd. Dwa portfolia (współkierujących) będą ukierunkowane na wdrożenie dwóch celów strategicznych. Pozostałe mogą dotyczyć kluczowych usprawnień zarządzania lub kwestii mających wartość dodaną dla członków EUROSAI. Portfolia zostaną określone i przydzielone przez Zarząd na okres trzech lat na podstawie obiektywnych kryteriów i interesów poszczególnych członków. Nowe portfolia mogą być tworzone pomiędzy kolejnymi Kongresami, aby sprostać konkretnym oczekiwaniom, jeżeli Zarząd uzna, że zachodzi taka potrzeba.

W ramach realizacji Planu Strategicznego członkowie odpowiedzialni za portfolia przygotują zarys planowanych działań wdrożeniowych, w tym założeń, aktywności oraz potrzebnych środków. Propozycje zostaną przesłane do Zespołu Koordynującego w celu dołączenia do Planu Operacyjnego, do zatwierdzenia przez Zarząd. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, Członkowie Zarządu mogą tworzyć grupy projektowe ad-hoc składające się z członków EUROSAI (również spoza Zarządu), jak również zapraszać do udziału ekspertów, w celu wdrożenia ustalonych założeń ich portfolia. Członkowie Zarządu będą raportować z postępów i wyników podczas corocznego spotkania Zarządu. W przypadku portfoliów dotyczących dwóch celów strategicznych, członkowie Zarządu będą współodpowiadać za realizację celu strategicznego razem z Współkierującym spoza Zarządu.

Możliwe portfolio Zarządu:

1. Ogólne zarządzanie i kultura (Prezydencja)
2. Współkierujący Celem Strategicznym 1 (wspólnie z członkiem spoza Zarządu)
3. Współkierujący Celem Strategicznym 2 (wspólnie z członkiem spoza Zarządu)
4. Komunikacja
5. Relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi
6. Relacje z pozostałymi regionalnymi organizacjami INTOSAI
7. Myślenie przyszłościowe i aktualne kwestie
8. Itd.

### 2.2 Zespół Koordynujący

#### Cel utworzenia

- Aby przydzielić odpowiedzialność za realizację Planu Strategicznego w ramach Zarządu;
- Aby umożliwić szybkie podejmowanie decyzji w kwestiach operacyjnych, dotyczących wdrożenia Planu Strategicznego, zgodnie ze zobowiązaniami Zespołu Koordynującego przydzielonymi przez Zarząd;
- Aby skoncentrować agendę posiedzeń Zarządu na istotnych kwestiach strategicznych;
- Aby określić najlepsze praktyki, ale też luki i możliwości połączenia działań należących do dwóch celów strategicznych i portfoliów Zarządu.



### **Zasady funkcjonowania**

Zespół Koordynujący będzie się składać z trzech lub czterech Członków Zarządu, w tym Prezydencji oraz najchętniej dwóch Członków Zarządu będących Współkierującymi celami strategicznymi.

Zespół Koordynujący nie przejmie uprawnień i zobowiązań Zarządu, zgodnie ze statutowymi regulacjami EUROSAL. Nie stanowi on formalnej struktury, ale raczej platformę koordynacji. Jego rolą jest przygotowanie i usprawnienie procesu podejmowania decyzji Zarządu oraz regularne monitorowanie wdrożenia Planu Strategicznego. Zarząd może oddelegować pewne decyzje operacyjne do podjęcia przez Zespół Koordynujący.

Zespół będzie koordynować przygotowywanie Planu Operacyjnego na podstawie wkładów otrzymanych od Członków Zarządu odpowiedzialnych za portfolio oraz Współkierujących Celami Strategicznymi, jak również Przewodniczących Grup Roboczych i Zadaniowych EUROSAL. Plan Operacyjny zostanie zatwierdzony przez Zarząd. Zespół Koordynujący będzie koordynować monitorowanie i wykonanie Planu Strategicznego, raportować i przygotowywać decyzje do podjęcia przez Zarząd podczas posiedzeń Kongresu EUROSAL. Zespół Koordynujący będzie reagować na wszelkie przypadki dublowania działań, jak również będzie zachęcać do łączenia istniejących inicjatyw z nowymi, zarówno w ramach celów strategicznych jak i portfolio Zarządu. Zespół Koordynujący przygotuje średniookresową ocenę (2020) Planu Strategicznego.

Zarząd może powierzyć Zespołowi Koordynującemu podjęcie konkretnych decyzji dotyczących wdrożenia Planu Strategicznego oraz wniosków o dofinansowanie z Rozdziału 2 budżetu, jak utworzenie wspólnej inicjatywy lub organizacja wydarzenia EUROSAL. Decyzje będą podejmowane po weryfikacji spełnienia warunków, w tym dostępności środków i mechanizmów kontroli jakości, jak również zgodności działań z Planem Strategicznym oraz Planem Operacyjnym.

Decyzje dotyczące utworzenia lub rozwiązania długoterminowych Grup Roboczych i Grup Zadaniowych będą podejmowane przez Kongres lub Zarząd, jednak mogą być przygotowywane przez Zespół Koordynujący.

Utworzenie grup projektowych przez Członków Zarządu kierujących realizacją portfolio lub Współkierujących dwoma celami strategicznymi nie wymaga zatwierdzenia przez Zarząd lub Zespół Koordynujący. Jednakże wymagane jest przekazanie regulaminu grupy do wiadomości Zespołu Koordynującego na cele kontroli jakości.

Zespół Koordynujący będzie podejmować decyzje dotyczące częstotliwości jego spotkań osobistych lub wirtualnych. Zespół Koordynujący będzie mógł się spotykać na poziomie prezesów lub pracowników, w zależności od agendy i wzajemnych ustaleń.

## **2.3 Współkierujący Celami Strategicznymi**

### **Cel utworzenia**

- Współdzielona odpowiedzialność za realizację dwóch strategicznych celów przez Członka Zarządu oraz Członka spoza Zarządu;
- Elastyczne konsultacje i proces podejmowania decyzji w trakcie bieżącego wdrażania celów strategicznych przez dwóch Współkierujących;
- Podział pracy dotyczącej koordynacji wdrożenia każdego z celów strategicznych;
- Współkierujący mogą współpracować i dzielić się obowiązkami, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Umożliwi to kierowanie pracami nad każdym celem strategicznym dwóm NOK o własnych środkach, różnych perspektywach i wspólnym celu, na czym skorzysta EUROSAL.

### **Zasady funkcjonowania**

Za wdrożenie każdego z celów strategicznych będzie wspólnie odpowiadać członek Zarządu i NOK spoza Zarządu. Współkierujący będą powoływani przez Zarząd. Cele strategiczne stanowią cel działalności EUROSAL w nadchodzącym okresie strategicznym. Współkierujący uzgodnią podział zadań i zobowiązań, jak uczestnictwo w spotkaniach komisji i inicjatyw INTOSAL. Członek Zarządu będący Współkierującym będzie reprezentować dany cel strategiczny podczas spotkań Zarządu oraz będzie członkiem Zespołu Koordynującego EUROSAL.

Współkierujący pełnią funkcję koordynacyjną i wykonawczą. Mogą tworzyć krótkoterminowe grupy projektowe, których zadaniem będzie osiągnięcie oczekiwanych wyników określonych w Planie Strategicznym dla ich celu strategicznego, jak utworzenie miejsca do wymiany wiedzy lub przeprowadzenie oceny potrzeb rozwojowych EUROSAL. Dla każdej z inicjatyw zostanie opracowany, a następnie przekazany do wiadomości Zespołowi Koordynującemu, regulamin. Wnioski o przyznanie środków finansowych nieuwzględnione w Planie Operacyjnym będą przedkładane do zatwierdzenia Zespołowi Koordynującemu.

Współkierujący celami strategicznymi będą również współpracować z innymi krótkoterminowymi inicjatywami, jak zespoły przeprowadzające wspólne kontrole danego tematu lub organizujące wydarzenie szkoleniowe pod flagą EUROSAL, mającymi na celu realizację celów strategicznych. Wszelkie tego typu inicjatywy muszą mieć opracowany regulamin, niezależnie od tego, czy środki na ich realizację zostaną przyznane z budżetu EUROSAL czy nie. Ułatwi to Współkierującym zidentyfikowanie obszarów synergii jak również luk, zachęci do wymiany dobrych praktyk oraz, w razie potrzeby, zainicjowania nowych działań służących realizacji celu strategicznego.

Współkierujący będą regularnie konsultować się z NOK kierującymi grupami roboczymi, zadaniowymi oraz projektowymi, w celu wymiany wiedzy dotyczącej działań oraz postępów z Zespołem Koordynującym.

## **2.4 Grupy projektowe ad-hoc**

### **Cel tworzenia**

- Aby EUROSAL była organizacją bardziej elastyczną i gotową reagować na powstające kwestie;
- Aby usprawnić współpracę i zwiększyć zakres oraz skuteczność inicjatyw EUROSAL;
- Aby zachęcić więcej NOK członkowskich do działania w ramach grup EUROSAL zajmujących się konkretnymi kwestiami przy ograniczonym wydatkowaniu środków. Trzy- lub sześciolatnie zaangażowanie w prace grupy roboczej, Zarządu czy innej jednostki kierowniczej może się wydawać zbyt dużym zobowiązaniem. Z kolei uczestnictwo w krótkoterminowych inicjtywach umożliwi NOK zdobycie doświadczenia przy jednoczesnym krótszym zaangażowaniu.

### **Zasady funkcjonowania**

Grupy projektowe mogą być tworzone zgodnie z jednym z celów Planu Strategicznego lub w celu realizacji projektu związanego z zarządzaniem EUROSAL. Każda z grup będzie posiadać opracowany regulamin, uwzględniający środki oraz terminy wypracowania wyników. Grupy projektowe będą tworzone krótkoterminowo w celu opracowania konkretnego produktu lub zrealizowania założenia i mogą być w każdym czasie inicjowane przez Współkierującego celem strategicznym lub Członka Zarządu zarządzającego portfoliem. Grupy wspólnie zdecydują o języku roboczym

NOK lub grupa NOK może utworzyć grupę projektową, krótkoterminową inicjatywę (kontrolną) lub zorganizować seminarium pod flagą EUROSAL po konsultacji i uzgodnieniu regulaminu z Współkierującym celem strategicznym. Wnioski o przyznanie środków finansowych nieuwzględnione w Planie Operacyjnym będą przedkładane do akceptacji Zespołowi Koordynującemu. Regulamin będzie przedkładany do wiadomości Zespołowi Koordynującemu w celu koordynacji oraz zapewnienia jakości.

Grupy projektowe będą raportować postępy i wyniki Współkierującym realizacją celów strategicznych lub Członkom Zarządu zarządzającym portfoliem (w kwestiach zarządczych).

*Grupy projektowe różnią się od Grup Roboczych i Zadaniowych głównie pod względem sposobu tworzenia, czasu aktywności, celu działalności oraz mniej formalnego raportowania.*

Grupy robocze są zorientowane na regulacje i niezależne. Służą wdrażaniu celów strategicznych EUROSAI. Są również tworzone, rozwiązywane oraz otrzymują uprawnienia podczas Kongresów EUROSAI. Programy działania grup są określone w Planie Operacyjnym EUROSAI. Grupy raportują raz w roku Zespołowi Koordynującemu podczas przygotowań do posiedzenia Zarządu. Raportują także bezpośrednio Kongresowi EUROSAI co trzy lata.

Grupy zadaniowe są tworzone przez Kongres EUROSAI lub Zarząd EUROSAI na określony czas, w celu zrealizowania konkretnego zadania technicznego lub organizacyjnego. Grupy raportują raz w roku Zespołowi Koordynującemu podczas przygotowań do posiedzenia Zarządu EUROSAI. Raportują także bezpośrednio pierwszemu Kongresowi EUROSAI, który jest organizowany po zakończeniu realizacji ich zadania.