



## ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM



Szanowni Państwo,

Trzymacie w rękach broszurę podsumowującą działania zrealizowane w latach 2010-2013 w Urzędzie Miasta Krakowa w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Inicjatywa ta przyczyniła się do rozwoju kompetencji pracowników krakowskiego Magistratu, a także pozwoliła stawić czoła nowym wyzwaniom w obszarze bezpieczeństwa informacji, dostępu do informacji publicznej czy jakości świadczonych usług. Jestem przekonany, że długofalowe efekty realizacji projektu przyczynią się do jeszcze lepszej obsługi naszych klientów, gwarantując im profesjonalizm realizowanych przez urzędników zadań. Wdrożenie projektu potwierdza, że Urząd Miasta Krakowa z sukcesem stosuje uznane międzynarodowe standardy zarządcze, dzięki którym zwiększa wiarygodność wobec partnerów i gwarantuje dalszy rozwój Krakowa.

Jacek Majchrowski  
Prezydent Miasta Krakowa

Warsztaty dla kadry zarządzającej w Krakowie, 2010

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Całkowita wartość projektu:** 4.995.650,00 zł

**Beneficjent:** Gmina Miejska Kraków – Urząd Miasta Krakowa

**Realizacja w latach 2010–2013**

**Komitet Sterujący:** Barbara Skrabacz-Matusik, Maria Rusowicz, Piotr Bukowski

**Kierownik projektu:** Anna Sochacka

**Cele projektu:** wzrost efektywności zarządzania Urzędem Miasta Krakowa, podniesienie jakości usług publicznych świadczonych mieszkańcom Krakowa oraz rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników Urzędu Miasta Krakowa.

**Cele szczegółowe w odniesieniu do Urzędu Miasta Krakowa:**

1. Poprawa efektywności i skuteczności Systemu Zarządzania Jakością
2. Wzrost poziomu bezpieczeństwa informacji generowanych i przetwarzanych
3. Poprawa jakości wydawanych decyzji administracyjnych
4. Poprawa jakości zarządzania przedsięwzięciami realizowanymi w systemie projektowym
5. Wzrost liczby konsultacji w sprawach ważnych dla miasta Krakowa realizowanych za pośrednictwem nowoczesnych narzędzi internetowych oraz poprawa dostępu do informacji publicznej
6. Poprawa skuteczności i efektywności poboru opłat
7. Wzrost poziomu kompetencji pracowników Magistratu



## ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM

Warsztaty dla kadry zarządzającej w Krakowie, 2011

### Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania

#### struktura horyzontalna procesów

Opracowano i wdrożono strukturę horyzontalną procesów systemu zarządzania jakością. Pozwala ona na przekrojowe spojrzenie na organizację i świadczone przez nią usługi (produkty), a także zapewnia pełną spójność produktów zadań budżetowych i procesów. Prace obejmowały warsztaty tematyczne, moderowane dyskusje nad nowym kształtem procesów oraz konsultacje ekspertów z kadrami zarządzającą krakowskiego Magistratu. Zmieniło to podejście do zarządzania procesowego w Urzędzie i doprowadziło do zmniejszenia liczby procesów, co skutkuje większą efektywnością zarządzania.



#### Struktura Procesów Horyzontalnych Systemu Zarządzania Jakością

Procesy horyzontalne przedstawione w strukturze – widok z aplikacji QSystem

W oparciu o procesy przyjęto 10 kluczowych wskaźników obrazujących trend rozwoju organizacji. Wskaźniki te są podstawową informacją dla najwyższego kierownictwa w celu podejmowania strategicznych decyzji zarządczych w zakresie kształtowania procesu obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego.

#### podnoszenie kwalifikacji i umiejętności audytorów jakości

Zrealizowano cykl szkoleń doskonalących dla 50 audytorów jakości, co zaowocowało podniesieniem jakości prowadzonych badań audytowych. Dzięki powiązaniu audytów z kontrolą zarządczą kierownictwo organizacji uzyskuje wiarygodną ocenę w zakresie ryzyk strategicznych i operacyjnych. Grono audytorów jakości stanowią wysoko wykwalifikowani pracownicy Magistratu, służący bezpośrednim wsparciem kierownictwu Urzędu.



Audytorzy jakości na szkoleniu w Mszanie Dolnej, 2012 r.



Prezentacja projektu w czasie seminarium 10 maja 2013 r.

W ramach projektu dokonaliśmy dalszego transferu wiedzy. 10 maja 2013 r. w Urzędzie Miasta Krakowa odbyło się seminarium „Zastosowanie audytów jakości w nowoczesnym zarządzaniu urzędem administracji publicznej”. Uczestnikami spotkania byli przedstawiciele ponad dwudziestu jednostek samorządu terytorialnego – łącznie 70 osób, zaangażowanych w zarządzanie jakością oraz audyt wewnętrzny.

Ponadto, w sierpniu i wrześniu 2013 r. zostały zorganizowane szkolenie e-learningowe z zakresu zarządzania ryzykiem, w którym uczestniczyły 370 osób, w tym kadra zarządzająca wyższego i średniego szczebla, analitycy budżetowi, koordynatorzy Polityki Bezpieczeństwa Informacji i audytorzy jakości.

#### samoocena organizacji według modelu CAF



CAF (ang. Common Assessment Framework) – metoda samooceny organizacji, bazująca na określeniu jej potencjału i osiągniętych przez nią wyników. Jest zalecana do stosowania w organizacjach publicznych przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA), Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.



#### Wspólna metoda oceny (CAF) w Urzędzie Miasta Krakowa

Profil punktowy samooceny CAF dla UMK w latach 2011-2012 – porównanie pierwszej i drugiej samooceny (opr. na podstawie raportu z drugiej samooceny)



## ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM

Spotkanie zespołu samooceny w Krakowie, 2012

Zespół samooceny zbiera dowody na utrzymywanie i rozwój systemu zarządzania, przypisując je do odpowiednich kryteriów. Na warsztatach dokonano analizy tych dowodów i ich oceny, uzyskując profil punktowy organizacji. Na podstawie wyników opracowano tzw. plan doskonalenia, zawierający listę projektów doskonalących, np. systematyczne badania satysfakcji pracowników czy zwiększenie roli konsultacji społecznych. Plan doskonalenia został zatwierdzony i zarządzony do realizacji przez Dyrektora Magistratu. Drugiej samooceny dokonano na jesieni 2012 r. Wyniki pokazały, że nastąpił wzrost profilu punktowego Urzędu Miasta Krakowa o 130 punktów. Oznacza to, że organizacja stale się rozwija, a eksperci ocenili, że rozwój ten dokonuje się zgodnie ze standardami powszechnie uznanymi w Unii Europejskiej.

#### doskonalenie Systemu Zarządzania Projektami

W wyniku realizacji projektu wdrożyliśmy nowoczesną metodykę zarządzania projektami. Została ona dostosowana do potrzeb i wymagań Urzędu. Jej wdrożenie poprzedzono opracowaniem szczegółowej dokumentacji, opisaną w procesie „Zarządzanie projektami”, szkoleniami i coachingiem dla kierowników projektów oraz kadry zarządzającej.

Przyjęta metodyka określa działania związane z inicjowaniem i planowaniem projektów, poprzez realizację i monitorowanie postępów, aż do momentu zamknięcia projektu.



#### Cykl życia projektu

Do połowy 2013 roku zgłoszono w systemie projektowym 23 karty projektów i rozpoczęto realizację 17 przedsięwzięć z wykorzystaniem przyjętej metodyki. Ich kwartalne kontrole prowadzi Główny Komitet Sterujący ds. Zarządzania Projektami w UMK.

Dokumentowanie planowania i realizacji projektów dokonuje się przy użyciu narzędzia informatycznego Enterprise Project Server. Nad prawidłową realizacją zadań projektowych, zgodnie z przyjętą metodyką, czuwa Specjalista ds. Systemu Zarządzania Projektami. W ramach dalszego doskonalenia wdrożono szkolenia PRINCE2.



#### Podstawowe parametry projektu

### Komunikacja z otoczeniem

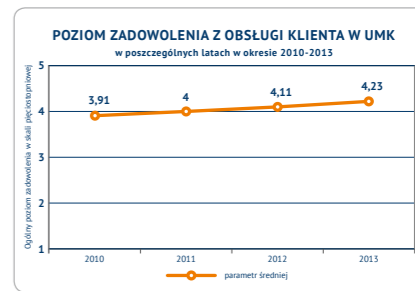
#### badanie satysfakcji klienta

Na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych został opracowany nowy kwestionariusz badania satysfakcji klienta. Przy jego zastosowaniu przeprowadzono cykl czterech badań. Ich wyniki pozwoliły nam lepiej dostosować nasze działania do zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań klientów. W ostatnich latach poprawiono znacznie komfort obsługi interesantów, np.: poprzez wprowadzenie możliwości zapłaty kartami płatniczymi w kasach, zainstalowanie bankomatów w punktach obsługi mieszkańców, udostępnienie możliwości taniego kopiowania dokumentów, kąciki malucha, miejsca do przewijania dziecka i do karmienia piersią. Sukcesywnie powiększamy też przestrzeń parkingową dla klientów odwiedzających Urząd w różnych jego lokalizacjach. W kolejnych badaniach zaobserwowaliśmy wzrost zadowolenia klientów z jakości obsługi. W ciągu realizacji projektu nastąpiło zwiększenie poziomu satysfakcji klienta o 8%.

#### doskonalenie systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną

W celu zwiększenia liczby konsultacji w sprawach ważnych dla mieszkańców Krakowa, realizowanych za pośrednictwem narzędzi internetowych, oraz poprawy dostępu do informacji publicznej uruchomiono na stronach Biuletynu Informacji Publicznej aplikację Ankieta Internetowa. Przy jej zastosowaniu przeprowadzono ankietę na temat m.in. zasad rekrutacji do przedszkoli czy też działań realizowanych przez Punkt Obsługi Przedsiębiorcy.

Widok przykładowej ankiety internetowej w Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Krakowa



Szkolenie MS Project dla kierowników projektów w Krakowie, 2010

Problemy, jakie stoją dziś przed samorządem terytorialnym w Polsce wymagają rozwiązań nowatorskich, ale przede wszystkim skutecznych. Kierując się słowami Marii Rusowicz – Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa ds. Systemu Zarządzania Jakością, że celem zarządzania nie jest stabilizacja, lecz zmiana i innowacja, w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” podjęliśmy się trudnego wyzwania wdrożenia w krakowskim Magistracie nowoczesnych narzędzi zarządczych. Projekt został opracowany w odpowiedzi na zidentyfikowane w Urzędzie problemy i potrzeby w następujących obszarach: zarządzania jakością, w tym zarządzania procesowego oraz zarządzania projektami, bezpieczeństwa informacji, jak również podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że siłą sprawczą zmian w Urzędzie Miasta Krakowa są niezmiennie jego pracownicy. To dzięki nim było możliwe m.in. przeprowadzenie samooceny według modelu CAF, opracowanie i wdrożenie metodyki zarządzania projektami, czy podniesienie poziomu bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w krakowskim Magistracie.

Niniejsza publikacja stanowi próbę podsumowania czteroletnich zmagania w ramach ciągłego doskonalenia systemu zarządzania w Urzędzie Miasta Krakowa.

 Prezydent Jacek Majchrowski odbiera certyfikaty ISO dla Urzędu Miasta Krakowa  
 Fot. Wiesław Majka, UMK

## Bezpieczeństwo informacji

### ↑ uzyskanie certyfikatu potwierdzającego spełnianie wymagań międzynarodowej normy ISO 27001

Mając na uwadze konieczność szczególnego chronienia cennego dla organizacji dobra, jakim jest informacja, Prezydent Miasta Krakowa podjął decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według wymagań normy międzynarodowej ISO 27001.

Prace wdrożeniowe trwały dwa lata, a ich rezultaty zostały zbadane przez zewnętrznych audytorów. Ocena wdrożonego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zaowocowała przyznaniem Urzędowi Miasta Krakowa certyfikatu ISO 27001. Dokonało się to równoległe z kolejnym odnowieniem certyfikatu ISO 9001.


 Dyrektor Magistratu Marta Nowak z dumą prezentuje certyfikaty ISO przyznane Urzędowi Miasta Krakowa  
 Fot. Wiesław Majka, UMK

#### Obszary bezpieczeństwa informacji:

- prawno-organizacyjne
- fizyczne i środowiskowe
- osobowe
- teleinformatyczne

Na uwagę zasługuje fakt, że w trakcie wdrażania wymagań normy ISO 27001 z zakresu bezpieczeństwa informacji przeszkolono **wszystkich** pracowników Urzędu.

W oparciu o wymagania normy w obszarze bezpieczeństwa fizycznego wdrożono aplikację PORTIERNIA obsługującą w formie elektronicznej proces dostępu do pomieszczeń.

Audytorzy zewnętrzni podkreślili, że w porównaniu z innymi urzędami administracji publicznej jesteśmy organizacją, w której system zarządzania jakością żyje, działa i przynosi konkretne owoce; nie jest utrzymywany sztucznie, lecz faktycznie wspomaga zarządzanie.

## Rozwój pracowników

### ↑ podniesienie poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych

Celem doskonalenia kompetencji pracowników zaplanowano i wdrożono szereg szkoleń obejmujących m.in.:

- Postępowanie administracyjne, zmiany w KPA, szczególnie w obszarze informatyzacji usług publicznych
- Odpowiedzialność majątkową funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa
- Udostępnianie informacji publicznej na wniosek
- Zasady postępowania z dokumentacją w jednostce samorządu terytorialnego i przygotowaniem dokumentacji do archiwizacji

### ↑ szkolenia komputerowe, językowe, studia podyplomowe



Dzięki działaniom podjętym w projekcie uruchomiono szereg szkoleń komputerowych, zakończonych m.in. egzaminami ECDL (ang. *European Computer Driving Licence*) i ECDL GIS (ang. *European Computer Driving Licence Geographical Information System*).

Odbyły się również czteroletnie kursy językowe dla pracowników rejestrujących pojazdy i stykających się na co dzień z obcojęzycznymi dokumentami.

Ponadto, w ramach projektu, 50 osób ukończyło studia podyplomowe m.in. w zakresie gospodarki i administracji publicznej, społeczeństwa informacyjnego, zarządzania zasobami ludzkimi, projektami, nieruchomościami, a także na temat projektowania i eksploatacji współczesnych systemów informatycznych.

Urzędnicy na szkoleniu z KPA w Krakowie, 2010

## Zrealizowaliśmy interesujący projekt

Z członkami Komitetu Sterującego Projektem: Barbarą Skrabacz-Matusik, Marią Rusowicz i Piotrem Bukowskim rozmawia Marek Mirosławski.

**MM:** Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, realizowany przez ostatnie cztery lata w Urzędzie Miasta Krakowa, dużo zmienił zarówno w pracy urzędników, jak i w postrzeganiu organizacji z zewnątrz. Jak praca w Komitecie Sterującym i związane z tym zarządzanie horyzontalne wpłynęły na Państwa zawodowe doświadczenie?

**BSM:** Trzeba stwierdzić, że projekt był dla nas wszystkich bardzo ciekawym doświadczeniem zawodowym. Wydawało się na początku, że postawione przed nami zadania są bardzo trudne do realizacji. Niemniej sądzę, że startowaliśmy już z wysokiego pułapu, gdyż mamy kadrę zarządzającą otwartą na wszelkie innowacje, co ułatwiało współpracę.

**PB:** Istotnie, Urząd ma już doświadczenia w realizacji projektów, ale faktem jest, że w tym przypadku wystąpiły okoliczności, które stawiają w zupełnie nowym świetle zrealizowane działania. Mam oczywiście na myśli wprowadzoną metodykę projektową oraz zarządzanie w ramach ustalonych procesów horyzontalnych. Nową jakością pracy, większą świadomością współuczestnictwa wszystkich pracowników w całym procesie funkcjonowania Urzędu to najważniejsze elementy naszych dokonań.

**MR:** Ja przede wszystkim cieszę się, że założona metodyka projektowa przyjęła się w organizacji, a cały projekt był przeprowadzony zgodnie z tymi wytycznymi. Są na to konkretne dowody – dokumentacja w postaci elektronicznej dostępna online, dobrze dobrany zespół projektowy, a także wyniki kontroli zewnętrznych ministerstwa, które potwierdziły, że całe przedsięwzięcie jest realizowane poprawnie.

**MM:** Jednym z poważnych wyzwań była kwestia zagospodarowania oszczędności w projekcie...

**PB:** Paradoksalnie nie była to dla nas sytuacja komfortowa. Uwarunkowania formalne związane z realizacją projektu z funduszy unijnych wymagają bardzo dokładnego i szczegółowego opisu oraz dokumentowania prac. Zatem wszelkie nieplanowane sytuacje, jakkolwiek stanowiące wymierną wartość dodaną dla organizacji, skutkowały szeregiem dodatkowych prac koncepcyjnych i realizacyjnych, co wiązało się w sposób oczywisty ze zwielokrotnionymi problemami natury organizacyjnej czy logistycznej.

**MR:** Ale podejście zarządzających było bardzo kreatywne. Mimo, że mogliśmy wypełnić tylko zakładany zakres projektu, a resztę pieniędzy po prostu oddać i mieć kłopot z głową, to jednak nie osiedliśmy na laurach i dzięki temu udało nam się zrealizować praktycznie dwukrotność tego, co zakładaliśmy na początku, a kwota wydana na te nieplanowane zadania to ponad 20% budżetu projektu!

**MM:** Zatem na sukces projektu trzeba było długo pracować...

**BSM:** Nigdy nie towarzyszyło mi poczucie triumfalizmu. Wyznaję zasadę: mierz siły na zamiary. Zakładaliśmy oczywiście realne cele i dlatego je osiągnęliśmy. Stoją za nami konkretne liczby: prawie 2 mln zł wydane na różne formy podnoszenia kompetencji kadry, przeszkolenie z zakresu bezpieczeństwa informacji WSZYSTKICH pracowników Magistratu, uzyskany certyfikat ISO 27001... Dlatego uważam, że projekt był udaną inwestycją w doskonalenie systemu zarządzania w Urzędzie oraz w rozwój kompetencji i wiedzy naszych pracowników.

**MR:** Nastawienie na sukces dodawało nam skrzydeł, zwłaszcza w trudnych



wymierne, pozytywne skutki mające wpływ na funkcjonowanie miasta.

**MR:** Dodam, że projekt wniósł dużą wartość dodaną dla organizacji. Pracownicy odczuli, że pracodawca chce inwestować w ich rozwój i to ich motywowało. Ja osobiście na początku sądziłam, że założenia projektu są „skrojone na miarę” i że tej pracy Komitetu Sterującego nie będzie wiele. Gdy jednak ruszyliśmy, okazało się, że roboty jest huk. Ale satysfakcja z osiągnięcia kamieni milowych jest wspianiałym pozytywnym doświadczeniem!

**MM:** Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” był współfinansowany ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, którego naczelne hasło brzmi: Człowiek – najlepsza inwestycja. Jak Państwo oceniacie ten kapitał ludzki w Urzędzie Miasta Krakowa?

**MR:** Poziom kompetencji pracowników Urzędu jest bardzo wysoki i zaryzykowałabym stwierdzenie, że pracują u nas naprawdę wspianiali ludzie. Dzięki projektowi nabyli oni dodatkowe uprawnienia (jak chociażby europejskie certyfikaty ECDL-GIS), zintegrowali się (np. przy dokonywaniu samooceny CAF) i mieli poczucie, że mimo kryzysu gospodarczego udało się nam utrzymać tempo rozwoju.

**BSM:** Ja osobiście jestem pod wielkim wrażeniem naszych pracowników. Zresztą czynnik kompetencyjny jest od lat w badaniu satysfakcji klienta jednym z najwyższej ocenianych atrybutów Urzędu. Projekt realizowaliśmy zgodnie z zasadą równości szans kobiet i mężczyzn, w sposób przejrzysty i konkurencyjny. Dlatego mam wielką satysfakcję, że okazał się dużym sukcesem.

**PB:** Ja tylko dodam jedno, najważniejsze – nigdy dosyć inwestycji w człowieka, pracownika!



## ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM

