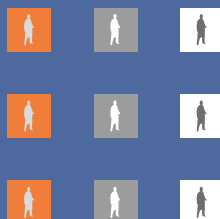




WYZWANIA NOWOCZESNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

DOŚWIADCZENIA Z WDROŻENIA PROJEKTU

ROZWÓJ
SYSTEMU
ZARZĄDZANIA
URZĘDEM



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WYZWANIA NOWOCZESNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Doświadczenia
z wdrożenia
projektu

ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM





Szanowni Państwo!

Przez ostatnie cztery lata realizowaliśmy w Urzędzie Miasta Krakowa projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Wszystkie zrealizowane działania przyczyniły się do poprawy jakości świadczonych mieszkańcom usług publicznych. W moim przekonaniu projekt ten stanowił istotny impuls do doskonalenia wdrożonego i utrzymywanego w Urzędzie systemu zarządzania.

Cieszę się, że projekt spotkał się z dużym zainteresowaniem. Publikacja, którą oddajemy Państwu do rąk, ma w zamyśle stanowić naukowe ujęcie problemów, które dzięki projektowi udało się rozwiązać i usprawnień wdrożonych w wyniku jego realizacji. Dlatego znajdziecie w niej Państwo zarówno materiały przygotowane przez urzędników, jak i naszych zewnętrznych interesariuszy.

Pozytywna współpraca wszystkich stron przyczyniła się do sukcesu projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Pragnę więc tą drogą również podziękować wszystkim tym osobom, których działania wpisują się w ten sukces. Wspólna praca przyniosła konkretne rezultaty. Niech one staną się motywacją do dalszego doskonalenia zarządzania, aby móc sprostać kolejnym nadchodzącym wyzwaniom.

Jacek Majchrowski
Prezydent Miasta Krakowa



SPIS TREŚCI

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 1 | Słowo wstępne Prezydenta Miasta Krakowa | 41 | Karolina Kołodziej
Wybrane zagadnienia z zakresu doskonalenia zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa |
| 3 | Agnieszka Górecka, dr Anna Sochacka
Doświadczenia z realizacji Projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” | 46 | Grzegorz Żych
Doświadczenia z wdrożenia w Urzędzie Miasta Krakowa Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji według normy ISO 27001 |
| 8 | Maria Rusowicz
Rozwój systemu zarządzania jakością w oparciu o projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” | 50 | dr inż. Krzysztof Pakoński
Istotność analizy ryzyka dla dobrego zarządzania bezpieczeństwem informacji |
| 12 | Jacek Marek Radwan
Wspólna Metoda Oceny CAF (Common Assessment Framework) jako narzędzie doskonalenia funkcjonowania Urzędu Miasta Krakowa | 56 | dr Tomasz Sapeta
Szkolenie jako narzędzie rozwoju kadry menedżerskiej na przykładzie UMK |
| 17 | Edyta Jose, Jacek Marek Radwan
Praktyczne aspekty wdrożenia Wspólnej Metody Oceny CAF w Urzędzie Miasta Krakowa | 62 | Barbara Skrabacz-Matusik
Kształtowanie polityki personalnej Urzędu Miasta Krakowa poprzez doskonalenie kadr, rozwój zawodowy oraz wdrożenie badań satysfakcji pracowników |
| 21 | Marek Mirosławski
Nowatorska struktura procesów w Urzędzie Miasta Krakowa | 67 | Robert Skalny, Rafał Patyna, Szymon Przybyto
Doskonalenie systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną |
| 26 | Antoni Fryczek
Wykorzystanie wyników badania satysfakcji klientów dla podnoszenia jakości usług publicznych | 74 | Teresa Brózda
System poboru opłat |
| 30 | Marcin Józko
Analiza wyników badania satysfakcji klienta jako punkt wyjścia do planu doskonalenia Urzędu Miasta Krakowa | 81 | Janusz Moskwa
Projekty miękkie w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020 |
| 36 | Ewa Dębogórska-Rusak
Wdrażanie i doskonalenie zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa | 86 | Wykaz autorów |

Agnieszka Górecka
dr Anna Sochacka

Doświadczenia z realizacji Projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”

WSTĘP

Niniejszy artykuł stanowi próbę podsumowania i przekazania doświadczeń związanych z realizacją projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorki przedstawiają strukturę organizacyjną projektu, doświadczenia płynące z jego realizacji w oparciu o metodykę zarządzania projektami wdrożoną w Urzędzie Miasta Krakowa. Zaprezentują przyjęte rozwiązania m. in. w zakresie realizacji zamówień publicznych w projekcie, informowania i promowania projektu oraz sterowania zmianami.

1. O projekcie

Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” był realizowany w Urzędzie Miasta Krakowa w latach 2010-2013. Jego głównym założeniem było podniesienie efektywności zarządzania oraz zwiększenie jakości usług publicznych świadczonych na rzecz klientów.

Projekt uzyskał dofinansowanie w ramach konkursu otwartego nr 2/POKL/5.2.1/2009, organizowanego przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji¹. Całość projektu opiewała na kwotę blisko 5 mln zł, a środki zewnętrzne pochodziły z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V – Dobre rządzenie, Działanie 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 – Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Wkład własny Urzędu Miasta Krakowa w wysokości 499 600,00 zł został wniesiony w formie niepieniężnej

i stanowił koszt pracy pracowników uczestniczących w zaplanowanych w projekcie szkoleniach².

Zadania realizowane w projekcie zostały podzielone na siedem modułów tematycznych³. Obejmowały one zagadnienia takie jak: doskonalenie i rozwój systemu zarządzania jakością, metodyczne badanie satysfakcji klienta, wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, w tym podniesienie poziomu zabezpieczenia serwerowni, zwiększenie świadomości pracowników w aspekcie ochrony informacji i danych osobowych, a w konsekwencji uzyskanie certyfikatu ISO 27001, podniesienie poziomu umiejętności pracowników w dziedzinie stosowania procedur prawnych, wdrożenie metodyki zarządzania projektami, doskonalenie systemu informacji publicznej pod kątem zwiększenia jej dostępności oraz użyteczności dla klienta, w tym możliwości filtrowania czy przeszukiwania zasobów, utworzenie nowej platformy pozyskiwania opinii klientów na dany temat w formie ankiety *online*, a także doskonalenie systemu poboru opłat lokalnych. Ostatni moduł to studia podyplomowe, szkolenia językowe i komputerowe.

Grupą docelową projektu były osoby z kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla Urzędu Miasta Krakowa,

2 Wkład własny został rozliczony kosztem pracy pracowników Urzędu Miasta Krakowa, którzy wzięli udział w szkoleniu *e-learning* w zakresie Polityki Bezpieczeństwa Informacji w latach 2010 i 2012. I i II edycja szkoleń pozwoliła na rozliczenie 55 648 godzin pracy, co dało w sumie 499 600,00 zł; dane pochodzą z dokumentacji projektu; stan na dzień 11 października 2013 r.

3 Moduł 1 – „Doskonalenie systemu zarządzania jakością”, Moduł 2 – „Wdrożenie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji – norma ISO 27001”, Moduł 3 – „Podniesienie poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych”, Moduł 4 – „Doskonalenie metodyki zarządzania projektami”, Moduł 5 – „Doskonalenie systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną”, Moduł 6 – „Doskonalenie systemu poboru opłat”, Moduł 7 – „Studia podyplomowe, szkolenia językowe, ogólne szkolenia komputerowe”; dane pochodzą z dokumentacji projektu; stan na dzień 11 października 2013 r.

1 Po podziale Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w 2011 r. na Ministerstwo Spraw Wewnętrznych oraz Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji rolę IP2 dla Poddziałania 5.2.1 POKL pełni MAiC zgodnie z treścią Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Administracji i Cyfryzacji, (Dz. U. z 2011 r., Nr 248, poz. 1479)



audytorzy ISO, pracownicy wydający decyzje administracyjne z upoważnienia Prezydenta Miasta Krakowa oraz osoby przewidziane do objęcia w przyszłości funkcji kierowniczych, a w zakresie szkoleń dotyczących bezpieczeństwa informacji – wszystkie osoby zatrudnione w krakowskim Magistracie.

Rezultaty projektu przyczyniły się do udoskonalenia systemu zarządzania w tych aspektach, w których zostały zidentyfikowane problemy obniżające skuteczność i efektywność zarządzania, tj.:

1. Za mało skuteczny System Zarządzania Jakością

Struktura procesów została opracowana w ramach wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO 9001. Następnie dokonano jej konsolidacji poprzez eliminację procesów o tożsamych produktach, po czym zintegrowano tę strukturę z budżetem zadaniowym. Zrodziła się jednak potrzeba nowej listy procesów z uwagi na ich małą użyteczność – powieleły się one z zadaniami budżetowymi. Zatem cele i wskaźniki procesów oraz zadań stanowiły tę samą informację. Proces w zamyśle miał stanowić sposób realizacji danego zadania i dawać odpowiedź na pytanie o standardy wytwarzania produktów. Przyjęcie nowej struktury sprawiło, że kierownictwo Urzędu otrzymało do dyspozycji zestaw kluczowych wskaźników obrazujących trend rozwoju organizacji, a procesy zaczęły stanowić wytyczne do realizacji zadań.

Badanie satysfakcji klienta odbywało się w sposób doraźny, a nie metodyczny i kompleksowy. Konieczne stało się wdrożenie takich narzędzi, by w kolejnych latach móc zdiagnozować oczekiwania klientów odnośnie dostarczanych im usług, a także określić mocne strony i obszary do doskonalenia. Zaspokojenie tej potrzeby przewidziano poprzez przeprowadzenie zogniskowanego wywiadu fokusowego, opracowanie nowego kwestionariusza ankiety a także przeprowadzenie czterech cyklicznych badań.

2. Zbyt niski poziom bezpieczeństwa informacji generowanych i przetwarzanych w UMK

W 2008 r. przeprowadzono audyt, który określił stopień zgodności organizacji z wymaganiami normy ISO 27001, stanowiącej uznany międzynarodowy standard zarządczy. Wyniósł on średnio jedynie 33%. Aby skutecznie chronić informacje i dane osobowe, konieczne stały się szkolenia oraz inwestycje w obszarach bezpieczeństwa: fizycznego, teleinformatycznego, osobowego czy prawno-organizacyjnego. Prezydent Miasta Krakowa podjął wyzwanie i zdecydował o wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według wymagań normy ISO 27001.

3. Niska jakość wydawanych decyzji administracyjnych
Prowadzone od lat badania jakości decyzji administracyjnych, mierzone m.in. wskaźnikiem stopnia uchylenia decyzji przez organy nadzorcze, wykazały, że konsekwencją uchylenia decyzji jest wydłużenie czasu zatawienia sprawy, co przekłada się na obniżenie jakości usług świadczonych przez Urząd. Dlatego zrodziła się potrzeba szkoleń z zakresu przepisów prawnych celem dalszej eliminacji wadliwych decyzji administracyjnych.

4. Mały poziom wiedzy z zakresu zarządzania projektami
Od 2008 roku funkcjonuje w Urzędzie zarządzanie projektami. Brak odpowiednich szkoleń i wdrożonej metodyki sprawiło, że przedsięwzięcia realizowane w systemie projektowym nie były odpowiednio zarządzane. Korzystano z narzędzi informatycznych, lecz nie w pełnym zakresie. Zdefiniowano, że warunkiem prawidłowej realizacji projektów jest nabycie kwalifikacji przez kadrę zarządzającą oraz wykształcenie grupy kierowników projektów, którzy będą prowadzili je w sposób terminowy, skuteczny i efektywny, w oparciu o standard PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*).

5. Niewystarczający poziom komunikacji z obywatelami
Dotychczasowe narzędzia komunikacji na linii Urząd – obywatele nie miały charakteru systemowego. Pomimo publikacji dużej ilości danych w urzędowym publikatorze teleinformatycznym – Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Krakowa, klient miał trudności z szybkim odnalezieniem potrzebnych mu treści. Stąd też należało udoskonalić mechanizmy wyszukiwania, skutecznie indeksować zawartość serwisu oraz stworzyć uniwersalne narzędzie ankiety internetowej do badania opinii mieszkańców.

6. Mało efektywny pobór opłat
Pobór opłat lokalnych był do tej pory mało efektywny z uwagi na brak zintegrowanego systemu informatycznego, umożliwiającego współpracę różnych wydziałów Urzędu. Skutkowało to np. wielokrotnym wprowadzaniem do systemów tych samych danych, ryzykiem większej liczby pomyłek w rekordach oraz wydłużeniem czasu przekazywania informacji na temat wpłat i zaległości z tytułu opłat.

Ponadto celem pogłębienia wiedzy i umiejętności informatycznych pracowników zaplanowano szkolenia ECDL.

Należy podkreślić, że wszystkie działania projektowe były odpowiedzią na wyzwania, jakie postawiła rzeczywistość w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Ich zakres nie byłby możliwy do realizacji w kontekście racjonalizacji planu wydatków, do czego zmuszało ogólnoswiatowe spowolnienie gospodarcze. Umiejętność pozyskania środków zewnętrz-

nych oraz ich celowe i efektywne wydatkowanie stanowi dowód, że mimo trudności finansowych rozwój zarządzania jest możliwy, a utrzymywanie wysokich standardów jest jedną z naczelnych zasad funkcjonowania organizacji publicznych.

Projekt był realizowany przy użyciu sił własnych Urzędu Miasta Krakowa, w oparciu o metodykę zarządzania projektami wdrożoną w Urzędzie. W realizację było zaangażowanych bezpośrednio blisko dwadzieścia osób, w tym: komitet sterujący, kierownik projektu, koordynatorzy poszczególnych modułów (KM), a także osoby zajmujące się sprawozdawczością, rozliczeniem i promocją. W każdym z modułów były wyznaczone osoby współpracujące bezpośrednio z koordynatorami i realizujące powierzone im działania. Projekt był zarządzany w sposób równościowy, a dokumentacja i komunikacja wewnętrzna były prowadzone z wykorzystaniem języka wrażliwego na kwestie płci. Ponadto skład kadry projektu został określony przy uwzględnieniu zasad równości płci.

2. Doświadczenia z realizacji projektu

Realizacja założonych we wniosku o dofinansowanie celów projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” przyczyniła się do poprawy funkcjonowania Urzędu Miasta Krakowa. Efekty projektu, jego wpływ na rozwój organizacji szczegółowo prezentują kolejne artykuły niniejszej publikacji. Natomiast w dalszej części tego artykułu autorki skupią się na pozyskanych doświadczeniach związanych z zarządzaniem na poziomie operacyjnym wieloletnim projektem współfinansowanym ze środków unijnych. W ciągu niemal czterech lat prac przy kolejnych modułach projektu zebrano wiele doświadczeń, a najistotniejsze z nich zostały opisane poniżej.

Nieuniknione zmiany zakresu projektu

W okresie, który dzielił planowanie projektu – pierwsza połowa 2009 roku i jego rzeczywistą realizację, lata 2010-2013 nastąpiła znacząca zmiana sytuacji gospodarczej w kraju. W efekcie pewna część założeń przyjętych we wniosku o dofinansowanie uległa dezaktualizacji (np. dotyczących kosztów usług szkoleniowych). Miało to zarówno wymiar pozytywny: obniżenie kosztów wielu zadań w projekcie, jak również negatywny: problemy z osiągnięciem niektórych wskaźników. W obu przypadkach konieczna była zmiana zakresu projektu, tj. podjęcie dodatkowych działań, umożliwiających wykorzystanie wszystkich dostępnych w ramach dofinansowania środków, bądź też podjęcie działań zapobiegających utracie części dofinansowania w związku z niezrealizowaniem założonych wskaźników.

Ostatecznie dokonano licznych zmian zakresu projektu⁴, z czego zdecydowana większość dotyczyła realizacji zadań generujących dodatkowe produkty i rezultaty wobec uzyskanych oszczędności. Ze względu na fakt, iż procedura uzyskiwania zgody IP2 na zmiany w projekcie wymaga czasu, a wszystkie działania muszą się zmieścić w okresie jego realizacji, poszerzenie zakresu projektu było możliwe w szczególności dzięki bieżącemu gromadzeniu projektów „działań rezerwowych”, wpisujących się w cele i zasady realizacji POKL oraz projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Opracowanie takiej listy „działań rezerwowych” w oparciu o wyniki samooceny CAF, badania satysfakcji klienta i pracowników, przeglądy procesów czy wyniki audytów ISO, przyczyniło się do znaczącego skrócenia czasu niezbędnego do przygotowania i wprowadzenia zmiany, a jednocześnie znacznie ułatwiło proces podejmowania strategicznych decyzji w projekcie. Należy podkreślić, że zmiany często dokonywano pod presją, wynikającą z zagrożenia niewykonaniem finansowym projektu w danym okresie rozliczeniowym. W przypadku realizacji projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej może się bowiem okazać, że oszczędności będą stanowiły niemniejszy problem dla Beneficjenta, niż przekroczenia budżetu poszczególnych zadań. Wynika to z faktu, iż nierozliczenie wymaganej kwoty w danym okresie rozliczeniowym, będzie skutkowało koniecznością zapłaty odsetek karnych⁵. Podsumowując należy stwierdzić, że warto uwzględnić w planie realizacji projektu scenariusze obejmujące zadania rezerwowe, aby ułatwić sobie działanie w sytuacji, gdy będzie konieczne szybkie zagospodarowanie powstałych oszczędności.

Doświadczenia z realizacji zamówień publicznych

Podstawowym źródłem oszczędności w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” były korzystne rozstrzygnięcia postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, zwłaszcza tych prowadzonych w trybach konkurencyjnych. Oczywiście przeprowadzanie zamówień publicznych wiąże

4 W okresie realizacji projektu przeprowadzone zostało 36 zmian zakresu projektu wymagających oficjalnej zgody Instytucji Pośredniczącej II stopnia oraz 6 zmian zakresu niewymagających takiej zgody. Dane pochodzą z dokumentacji projektu (Rejestr zmian); stan na dzień 11 października 2013 r.

5 Zgodnie z ust. 3 art. 189 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych „W przypadku niezłożenia wniosku o płatność na kwotę lub w terminie, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie ust. 4, od środków pozostałych do rozliczenia, przekazanych w ramach zaliczki, nalicza się odsetki jak dla zaległości podatkowych, liczone od dnia przekazania środków do dnia złożenia wniosku o płatność”, Dz.U. 2013 poz. 885 (tekst jednolity)



się z wieloma niedogodnościami, takimi jak skomplikowane wymogi formalne dotyczące dokumentacji, długi czas postępowania czy zagrożenie wybraniem niesolidnego wykonawcy. Jednakże precyzyjnie opracowana specyfikacja istotnych warunków zamówienia oraz terminarze odbioru wykonanych prac zapisane w szczegółowych umowach z wykonawcami, pozwalają na uzyskanie bardzo dobrych jakościowo produktów – po cenie znacznie niższej od oficjalnych stawek rynkowych. Na przykład koszt realizacji zadania dotyczącego zabezpieczenia serwerowni Urzędu Miasta Krakowa, szacowany we wniosku o dofinansowanie projektu na podstawie kosztorysów uzyskanych od potencjalnych wykonawców, zmniejszył się ponad trzykrotnie w wyniku realizacji postępowania o udzielenie zamówienia publicznego w trybie przetargu nieograniczonego. Umożliwiło to rozszerzenie zakresu projektu o wdrożenie nowoczesnego elektronicznego systemu zarządzania dostępem do pomieszczeń w budynkach Magistratu. Bardzo istotne oszczędności zostały wygenerowane również w przypadku zadań realizowanych w ramach wieloletnich umów, zwłaszcza obejmujących zróżnicowany zakres merytoryczny np. szkolenia i konsultacje. Połączenie tych dwóch elementów w ramach jednego zamówienia i jednej wieloletniej umowy, pozwoliło uzyskać bardzo korzystną cenę – znacząco niższą niż wynosiłaby suma cen elementowych zadania.

Niestandardowy harmonogram płatności

Jednym z rozwiązań umożliwiających elastyczne podejście do terminów realizacji wydatków projektu było zastosowanie mieszanego harmonogramu płatności. Harmonogram przewidywał standardowy kwartalny okres rozliczeniowy, ale równocześnie zakładał wypłatę kolejnych transz zaliczki co pół roku. Takie podejście oznaczało, że Urząd otrzymywał środki z góry na pół roku realizacji projektu i nie było konieczności rozliczania co trzy miesiące 70% otrzymanego dofinansowania. Wskaźnik ten obowiązuje bowiem w stosunku do całości środków otrzymanych w ramach transzy i jako Beneficjent byliśmy zobowiązani do jego realizacji w ciągu pół roku. Początkowo taki kształt harmonogramu płatności został zakwestionowany przez IP2, która oczekiwała harmonogramu standardowego, obejmującego kwartalny okres rozliczeniowy oraz przekazywanie transz dofinansowania co trzy miesiące. Jednak, w związku z faktem, że zaproponowany przez Urząd Miasta Krakowa harmonogram nie był sprzeczny z obowiązującymi przepisami bądź wytycznymi, został zaakceptowany przez IP2 i dołączony do umowy dofinansowania bez wprowadzania zmian.

Informowanie o projekcie

Bardzo istotnym czynnikiem, który wpłynął na skuteczność podjętych w projekcie działań był przyjęty sposób informowania o projekcie, zwłaszcza w wymiarze komunikacji wewnętrznej. Większość przewidzianych do realizacji działań wymagała bowiem znacznego zaangażowania kadry Urzędu zarówno w formie biernej, tj. uczestnictwa w organizowanych szkoleniach/warsztatach/konsultacjach, jak i czynnej, tj. wypracowania nowych dokumentów zarządczych, procedur czy wskaźników. W tej sytuacji brak efektywnej komunikacji i tym samym zrozumienia przez pracowników celów i zasad realizacji projektu mogłoby negatywnie wpłynąć na jego rezultaty. Dlatego też informując o działaniach w projekcie wykorzystano praktycznie wszystkie dostępne w Urzędzie kanały komunikacji wewnętrznej. Przede wszystkim kierownik projektu w ramach dostępnego dla wszystkich pracowników Magistratu Serwisu Informacyjnego Urzędu Miasta Krakowa na bieżąco informowała o postępach w realizacji projektu. W zakładce „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” zamieszczono nie tylko szczegółowy opis projektu wraz z zaplanowanymi do wykonania działaniami, ale również udostępniono plan szkoleń w kolejnych latach, materiały szkoleniowe z zajęć dydaktycznych (szkoleń/warsztatów)⁶, raporty z przeprowadzonych badań oraz sprawozdania z postępów w realizacji działań projektowych (półroczne).

Na naradach prowadzonych przez Dyrektora Magistratu, kierownik projektu systematycznie informowała kadrę dyrektorską o zrealizowanych działaniach w projekcie, jak również o planie działań na kolejny okres. Ponadto podczas projektu opracowano i opublikowano w „Gońcu” i dwutygodniku krakowskiego Magistratu „Krakow.pl” 17 artykułów dotyczących podejmowanych działań. Na tych łamach informowaliśmy m. in. o: działaniach związanych z prowadzonymi samoocenami CAF (wdrożeniem zapisów Normy ISO 27001, w tym uzyskaniem certyfikatu) zakończonymi szkoleniami czy cyklami studiów podyplomowych.

Dokumentowanie projektu przy wykorzystaniu Systemu Zarządzania Projektami

Znaczącym ułatwieniem w realizacji projektu była możliwość korzystania z dostępnej dla wszystkich członków zespołu projektowego – witryny projektu w ramach aplikacji System Zarządzania Projektami. Dokumenty, jakie powstały w trakcie realizacji projektu były systematycznie zamieszczane w witrynie projektu. Przyjęcie takiego rozwiązania ułatwiło w znaczącym stopniu komunikację i zapewniło jednolitość w zarządzaniu dokumentacją projektu (w tym jednolity i możliwy do nadzorowania rejestr produktów oraz wskaźników rezultatów, wykaz zamówień publicznych ze stanem realizacji, wykaz umów podpisanych w projekcie, itp.). Każdy z modułów posiadał swoją podwitrzynę, w której zgodnie z decyzją kierownika projektu obowiązkowo zamieszczano dokumentację z postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, zawartych umów, kluczowych dokumentów związanych z realizacją działań w module np. protokoły odbioru prac. Na głównej witrynie projektu został założony kalendarz szkoleń, co pomogło w zapobieganiu kolizji terminów szkoleń planowanych przez poszczególnych koordynatorów modułów (w różnych zakresach tematycznych). Kierownik projektu miała nie tylko bieżący dostęp do dokumentacji poszczególnych modułów, ale mogła również publikować informacje i komunikaty dla członków zespołu projektowego.

PODSUMOWANIE

Projekty są sposobem wprowadzania zmian w organizacji, natomiast kluczem do sukcesu w ich realizacji jest właściwe zarządzanie budżetem, terminami i jakością. Efektywna komunikacja, współpraca i zrozumienie celu projektu, tak wśród członków zespołu projektowego, jak i w ramach całej organizacji pozwala osiągnąć założone cele. Autorki wyrażają nadzieję, że niniejszy artykuł może choć w niewielkim stopniu pomóc osobom prowadzącym projekty dofinansowane ze środków Unii Europejskiej w efektywnym dostarczaniu tego, co zostało założone we wniosku o dofinansowanie i uzyskiwaniu przewidywanych korzyści.

BIBLIOGRAFIA

- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 listopada 2011 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Administracji i Cyfryzacji (Dz. U. z 2011 r., Nr 248, poz. 1479)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jednolity Dz. U. 2013, poz. 885)
- Ustawa z dnia 24 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity Dz. U. 2013, poz. 907, z późn. zm.)
- Dokumenty wewnętrzne Urzędu Miasta Krakowa z lat 2010-2013 dotyczące realizacji projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” zamieszczone w aplikacji System Zarządzania Jakością

⁶ Umowy zawierane z wykonawcami przewidywały taką możliwość rozpowszechniania materiałów dydaktycznych; wyjątek stanowiły szkolenia akredytowane. Dane pochodzą z dokumentacji projektu; stan na dzień 11 października 2013 r.



Maria Rusowicz

Rozwój Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”

WSTĘP

Systemy zarządzania jakością są narzędziami wspomagającymi zarządzanie organizacjami. W dobie zwiększających się wymagań klientów stanowią one istotny czynnik wiarygodności, a ich stosowanie, potwierdzone odpowiednimi certyfikatami, stanowi dowód na wysoką kulturę organizacyjną danej instytucji czy firmy.

Systemy zarządzania jakością nie mogą trwać w stagnacji, lecz muszą się rozwijać, tak jak zmieniają się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne każdej firmy. Rozwój ten wymaga przeznaczenia nań określonych nakładów. Szansą dla rozwoju wdrożonego i utrzymywanego od 2006 r. w Urzędzie Miasta Krakowa Systemu Zarządzania Jakością okazał się projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”.

1. Zarządzanie jakością w Urzędzie Miasta Krakowa na tle innych organizacji publicznych

Od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wiele organizacji wdraża i stosuje uznane na naszym kontynencie standardy i rozwiązania zarządcze. Decydują się na nie tylko z powodów użytecznych, lecz także w celu podniesienia wiarygodności i rozwoju promocji danej firmy. Posiadanie certyfikatu ISO, mimo że przez niektórych traktowane jedynie w kategoriach reprezentacyjnych, jest dużym atutem przy składaniu wniosków o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej projektów inwestycyjnych i tzw. miękkich, czyli szkoleniowych lub konsultacyjnych w szeroko pojętym obszarze HR.

Urząd Miasta Krakowa od wielu lat promuje zasady zarządzania jakością. Obsługując największą gminę w Polsce¹ musimy tak organizować swoją pracę, aby sprawnie i ter-

minowo realizować zadania wynikające z przepisów prawa, a także dbać o to, co stanowi wielki kapitał Krakowa – zabytki, turystykę, promocję i kulturę. Stąd też w Gminie Miejskiej Kraków obowiązuje Strategia Rozwoju Miasta – dokument o charakterze naczelnym, wytyczający kierunki rozwoju w każdym z obszarów: gospodarka komunalna, transport, edukacja, kultura, ochrona zdrowia itd. Pracownicy krakowskiego Magistratu stanowią wysoko wykwalifikowaną kadrę, której przyświeca idea rzetelnego i dobrego wykonywania powierzonych im pracy.

Rok 2005 przyniósł nam jedną z istotnych strategicznych decyzji. Dnia 7 października Prezydent Miasta Krakowa Jacek Majchrowski podjął decyzję o wdrożeniu w Urzędzie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy międzynarodowej ISO 9001:2000². Kierowało nim przekonanie, że celem zarządzania nie jest stabilizacja, lecz zmiana i innowacja, polegająca na optymalnym wykorzystaniu zasobów i koordynacji czynności zmierzających do zachowania wysokich standardów świadczenia mieszkańcom usług publicznych.

Wraz z tą decyzją rozpoczęto systemowe zarządzanie w różnych obszarach. Wymieniłem tylko niektóre: zarządzanie procesami, koncentracja na wspólnych wartościach: misja i wizja Urzędu, wykorzystanie audytów jakości, regularne przeglądy zarządzania, kultura innowacji oparta na promowaniu działań usprawniających i projektów doskonalących. Od niedawna, do tego modelu dodano zarządzanie ryzykiem, zarządzanie projektami i kontrolę zarządczą. Wszystkie powyższe mechanizmy opierają się na: Strategii i Rozwoju Krakowa i budżecie zadaniowym, który w Krakowie jest opracowywany już od 1994 roku. W tym zakresie, nasze miasto stanowi punkt odniesienia dla innych jednostek samorządu terytorialnego.

Pierwsza certyfikacja ISO 9001 miała miejsce w Urzędzie Miasta Krakowa na przelocie lipca i sierpnia 2006 r.

Oznacza to, że prace wdrożeniowe trwały nieco ponad 9 miesięcy, co w porównaniu z wdrożeniami ISO w innych organizacjach jest imponującym tempem. Zewnętrzny audyt potwierdził spełnianie wymagań normy i 11 września 2006 r. odbyło się uroczyste wręczenie certyfikatu na ręce kierownika Urzędu, którym jest Prezydent Miasta.

W tym miejscu trzeba wspomnieć, że sama idea certyfikacji jest różnie przyjmowana w różnych organizacjach. Spoglądając na urzędy administracji w Małopolsce możemy dostrzec różne postawy wobec tego wyzwania: od całkowitej akceptacji, przez li-tylko nominalne utrzymywanie systemu, aż po całkowitą ignorancję tematu. W jednym z urzędów wycofano się z certyfikacji, inny z kolei zaczął wdrażać kolejne normy ISO³, co jest i owszem godne pochwały, lecz z drugiej strony wymaga dodatkowej pracy, gdyż utrzymywanie każdego z certyfikatów kosztuje i to nie tylko w wymiarze finansowym. Z kolei takie jednostki, jak np. uczelnie, które zajmują się zarządzaniem jakością od strony naukowej, rzadko kiedy decydują się poddać certyfikacji ISO. Najczęściej czynią to niektóre jednostki uczelniane (katedry, zakłady), sporadycznie cała uczelnia⁴. Różnorodność postaw jest tu szczególnie zauważalna.

Funkcjonujący system zarządzania jakością trzeba utrzymywać i rozwijać. Stało się to jednym z zadań Urzędu Miasta Krakowa i z powodzeniem było realizowane od 2006 r. Wy-

miernym efektem podejmowanych czynności była opinia audytorów zewnętrznych, którzy stwierdzili, że w porównaniu z innymi urzędami w Urzędzie Miasta Krakowa system zarządzania jakością działa i przynosi konkretne rezultaty. Nie jest utrzymywany sztucznie, lecz faktycznie wspomaga zarządzanie. Trudno o bardziej wiarygodną weryfikację naszych działań.

Potwierdzeniem wysokiej jakości kultury zarządczej w Urzędzie Miasta Krakowa jest także uzyskanie dwukrotnie Złote Gołdo w konkursie Najwyższa Jakość Quality International w kategorii *QI-order – Zarządzanie najwyższej jakości* w grupie samorządów terytorialnych. Wyróżnienie to Urząd otrzymał w 2010 i 2013 roku.

2. Środki unijne impulsem dalszego rozwoju

Rozwój systemu zarządzania jakością dokonywał się w Urzędzie Miasta Krakowa głównie poprzez tzw. działania proste, innowacje nie wymagające angażowania środków finansowych, a także w ramach ograniczonego planu inwestycji i remontów budynków urzędowych. Szansą na wdrożenie dodatkowych dużych działań stał się Program Operacyjny Kapitał Ludzki – źródło współfinansowania projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, którego

Tabela 1. Lista zadań podjętych w module projektu poświęconym Systemowi Zarządzania Jakością

Nazwa działania	Termin	Charakter działania
Szkolenia doskonalące dla audytorów jakości ISO	2010 i 2012	Planowe
Opracowanie i wdrożenie horyzontalnej struktury procesów SZJ	2010–2011	Planowe
Opracowanie nowego kwestionariusza i przeprowadzenie czterech badań satysfakcji klienta	2010–2013	Planowe
Przeprowadzenie dwóch samoocen według modelu CAF, wraz z wdrożeniem planów doskonalenia	2010–2013	Planowe
Szkolenie wstępne dla nowych audytorów jakości ISO	2010	Pozaplanowe
Przeprowadzenie dwóch badań satysfakcji pracowników Urzędu	2012 i 2013	Pozaplanowe

Źródło: opracowanie własne, Wydział Organizacji i Nadzoru UMK, 2013 r.

³ ISO 14001 – norma dot. zarządzania środowiskowego czy ISO 18001 – norma dot. BHP

⁴ Analizy wskazują, że certyfikacja ISO jest bardziej popularna na uczelniach niepublicznych, co z pewnością można wytłumaczyć m.in. sygnałem dla przyszłych studentów, że dana uczelnia utrzymuje wysoki poziom jakości kształcenia

¹ Kraków jest największą gminą w Polsce, obsługiwana przez jeden urząd miejski. Ustrój m. st. Warszawy stanowi, że każda dzielnica jest osobną gminą, więc stanowi to inną strukturę

² Obecnie obowiązująca wersja tej normy to ISO 9001:2008, na zgodność z którą Urząd Miasta Krakowa także posiada stosowny certyfikat



z kolei jeden z modułów koncentrował się na rozwoju systemu zarządzania jakością.

W ramach realizacji tego modułu przeprowadzono cztery planowe i dwa pozaplanowe zadania. Obrazuje to Tab 1.

Chciałabym się w tym miejscu zatrzymać nad pierwszym z działań, czyli nad doskonaleniem kompetencji audytorów jakości. Pozostałe działania planowe są bowiem tematem odrębnych artykułów zawartych w tym opracowaniu.

Audytorzy jakości w Urzędzie Miasta Krakowa stanowią grupę starannie dobranych pracowników, o wysokich kompetencjach i szerokich horyzontach intelektualnych. Stanowią grupę wsparcia dla najwyższego kierownictwa, gdyż przeprowadzając audyty przyglądają się produktom i usługom przez pryzmat zadań budżetowych i procesów, pod kątem ryzyk, którymi mogą być obciążone te produkty. Takie ujęcie audytu jakości stanowi novum w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. W ten sposób integrujemy audyty z kontrolą zarządczą, która skupia się na zarządzaniu ryzykiem jako warunku skutecznego i optymalnego osiągnięcia celów organizacji.

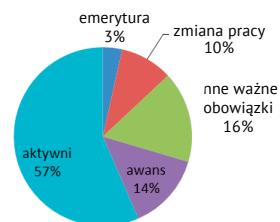
Grupa audytorów jakości jest regularnie szkolona, tak aby rozwijać swój warsztat badawczy. Szkolenia wewnętrzne prowadzimy minimum raz do roku, ale w związku z wdrożeniem badania ryzyk i nowej normy ISO 27001, o której jeszcze będzie mowa, zachodziła potrzeba pogłębionych szkoleń integrujących. Szkolenia, które odbyły się w czerwcu 2010 r. i we wrześniu 2012 r. istotnie podniosły świadomość i kompetencje naszych audytorów jakości. Ma to bezpośrednie odzwierciedlenie w ocenach badań audytowych, które w Urzędzie wystawia Auditor Generalny. W cza-

sie realizacji projektu, tj. w latach 2010–2013 średnia ocen z badań audytowych wzrosła o 8,7% w stosunku do wcześniejszego okresu, a co za tym idzie – wzrosła jakość informacji, którą najwyższe kierownictwo Urzędu dysponuje jako punktem odniesienia do podejmowania strategicznych decyzji zarządczych.

Trzeba tu także zaznaczyć, iż dla wielu pracowników Urzędu, funkcja audytora jakości stanowi duży krok w rozwoju za-

Rysunek 1. Analiza przyczyn rezygnacji z funkcji audytora jakości na przykładzie Urzędu Miasta Krakowa

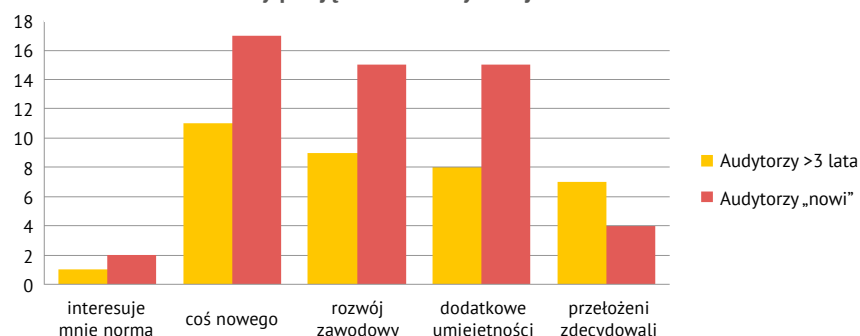
Powody rezygnacji z funkcji audytora w UMK (2006-2012)



Źródło: opracowanie własne, Wydział Organizacji i Nadzoru UMK, 2013 r.

Rysunek 2. Analiza przyczyn zgłoszeń podczas naborów na audytorów jakości na przykładzie Urzędu Miasta Krakowa

Powody podjęcia roli audytora jakości



Źródło: opracowanie własne, Wydział Organizacji i Nadzoru UMK, 2012 r.

wodowym. Pełnienie tej funkcji daje dobry ogólny obraz organizacji, poszerza horyzonty myślowe i daje doświadczenie w zarządzaniu. Ilustracją powyższej tezy jest wykres, obrazujący losy audytorów jakości. Zespół ten podlega naturalnym zmianom personalnym. Analiza wykresu pozwala dostrzec, że doświadczenia nabyte przy badaniach audytowych skutkowały tym, iż z 43% audytorów, którzy na przestrzeni lat odeszli z tego grona, prawie 1/3 awansowała.

Ważna jest także analiza przyczyn, dla których urzędnicy podejmują funkcję audytora jakości. Dane z roku 2012, kiedy przeprowadzany był ostatni nabór na audytorów, wskazują, że zdecydowana większość osób chciała zostać audytorem, gdyż poszukiwała nowych wyzwań, chciała się rozwijać zawodowo i nabywać dodatkowe umiejętności.

Rok 2012 przyniósł również wymierny sukces w postaci certyfikowania Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji na zgodność z wymaganiami normy ISO 27001:2005. Decyzję o wdrożeniu nowej normy podjął prezydent Jacek Majchrowski, gdyż uważał, że klienci Urzędu muszą mieć gwarancję, że bezpieczeństwo informacji przetwarzanych w Magistracie jest na poziomie wymaganym w międzynarodowej normie.

Utrzymywanie norm ISO 9001 i ISO 27001 spina dwa obszary w jeden spójny system zarządzania. Podlega ciągłemu doskonaleniu, zgodnie z filozofią PDCA⁵. Środki unijne, które zagwarantował nam projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” pozwoliły na przeprowadzenie wielu działań doskonalących, o których mowa w niniejszej publikacji. Pozostaje mieć nadzieję, że wytyczone kierunki rozwoju będą punktem odniesienia w przyszłości.

3. Korzyści z systemu zarządzania

Przedstawione dane i analizy są osadzone mocno w rzeczywistości Urzędu Miasta Krakowa. Rozważania te nie byłyby pełne, gdybyśmy nie dali odpowiedzi na podstawowe pytanie – jakie stąd wynikają korzyści? Nauka mówi bowiem, że granicą optymalności wszelkich inicjatyw jest relacja korzyści-koszty.

Prezydent Krakowa dostrzegł korzyści wynikające z utrzymywania i rozwoju systemu zarządzania. Należą do nich przede wszystkim: poprawa skuteczności i efektywności działań i osiągniętych rezultatów, większe zadowolenie klienta (co obrazują cykliczne badania satysfakcji klienta⁶, upowszechnienie dobrych praktyk zarządczych, bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami, wzrost wiarygod-

ności wobec partnerów i jasne określenie odpowiedzialności i uprawnień. Do tego należy absolutnie dodać filozofię ciągłego doskonalenia, tak aby uzyskać korzyści zarówno dla Urzędu, jak i jego klientów. Zarządzanie poprzez cele, projekty i zadania oraz rozwój kultury organizacyjnej Urzędu powodują także większą identyfikację pracowników ze służebną rolą organizacji na rzecz jej otoczenia (gminy czy mieszkańców).

Koniec projektu nie oznacza, że osiadamy na laurach. Wręcz przeciwnie – rysują się przed nami nowe wyzwania, którym będziemy stawiać czoła przez najbliższe lata. Należą do nich przede wszystkim: elastyczne reagowanie na zmieniające się otoczenie (prawne, ekonomiczne), wdrożenie w pełni narzędzi elektronicznych w obsłudze klienta – jest to właściwie naczelną wyzwanie pierwszej dekady XXI wieku, rozwój metod i narzędzi partycypacji obywateli w kształtowaniu oblicza miasta, a także kompleksowe badania jakości życia w różnych obszarach i podejmowanie polityki podnoszenia tej jakości. Będzie więc nad czym pracować.

PODSUMOWANIE

Wdrożony w Urzędzie Miasta Krakowa system zarządzania, integrujący takie komponenty jak: System Zarządzania Jakością, System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, budżet zadaniowy, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie projektami czy też kontrolę zarządczą przyczynia się do spójnego i kompleksowego zarządzania Gminą Miejską Kraków. System ten wspomaga aplikacje informatyczne i najcenniejszy zasób każdej organizacji – ludzie, w których kompetencje i rozwój ciągle inwestujemy. Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” pozwolił na skokowy rozwój tego systemu w różnych jego obszarach. Z pewnością gdyby nie środki unijne, tempo tego rozwoju byłoby znacznie mniejsze.

Podejmowanie nowych wyzwań i sięganie po nowoczesne rozwiązania zarządcze jest dowodem na tworzenie i doskonalenie kultury organizacji. W Urzędzie Miasta Krakowa kulturę tę tworzą: ludzie – największy kapitał organizacji, przyjęte wartości, misja, kierunki rozwoju oraz standardy obsługi klienta.

BIBLIOGRAFIA

- Rozwój systemu zarządzania kluczem do rozwoju Krakowa* – rozmowa z prezydentem Krakowa Jackiem Majchrowskim, Forum Biznesu, Dziennik Gazeta Prawna, Nr 9 (126), 2013
- Nowoczesne zarządzanie jakością* tom III, pod red. A. Tabora i M. Rączki, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków 2004

5 Ang. *Plan-Do-Check-Act*, czyli Planuj-Działaj-Sprawdzaj-Poprawiaj – jest to tzw. pętla doskonalenia lub pętla Deminga

6 Traktuje o tym odrębny artykuł w tej publikacji



Jacek Marek Radwan

Wspólna Metoda Oceny CAF (*Common Assessment Framework*) jako narzędzie doskonalenia funkcjonowania Urzędu Miasta Krakowa

WSTĘP

Funkcjonowanie administracji samorządowej podlega ciągłym zmianom. Aby właściwie wypełniać powierzone zadania jednostka administracji samorządowej musi być przygotowana do realizacji coraz to nowych zadań zgodnie z oczekiwaniami klientów i interesariuszy. Jakość w działaniach i obsłudze klientów nie jest bowiem związana z potencjałem, zasobami czy też wielkością organizacji publicznej, lecz ze sposobem zarządzania nią.

Jednym z głównych celów funkcjonowania JST jest świadczenie usług publicznych o najwyższej jakości oraz profesjonalna obsługa klientów i interesariuszy. Aby zrealizować ten cel należy nieustannie doskonalić metody zarządzania usługami publicznymi tak aby wyniki tych działań nie tylko satysfakcjonowały zainteresowane strony, ale i wyprzedzały te oczekiwania.

Takie nastawienie do zarządzania w sektorze publicznym to praktyczna realizacja koncepcji *Good Governance* (dobre rządzenie). Nie ma jednolitej, precyzyjnej definicji „dobrego rządzenia”. Jednak w oparciu o wypracowane w tym zakresie stanowiska ekspertów Banku Światowego, UNDP (Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) i USAID (Agencji Stanów Zjednoczonych na rzecz Rozwoju Międzynarodowego) można przyjąć, że „dobre rządzenie to sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji, administracji i społeczeństwa, cechujące się otwartością, partnerstwem, rozliczalnością, skutecznością, efektywnością i spójnością”. Idea *Good Governance* bezpośrednio też nawiązuje do podstawowych wartości, które leżą u podstaw funkcjonowania Unii Europejskiej, tj. godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości.

Takie podejście do zarządzania usługami publicznymi jest w pełni realizowane w Urzędzie Miasta Krakowa. Dowiodły tego wyniki przeprowadzonej w latach 2011-2012. dwukrotnej samooceny według Modelu Wspólnej Metody Oceny CAF (*Common Assessment Framework*).

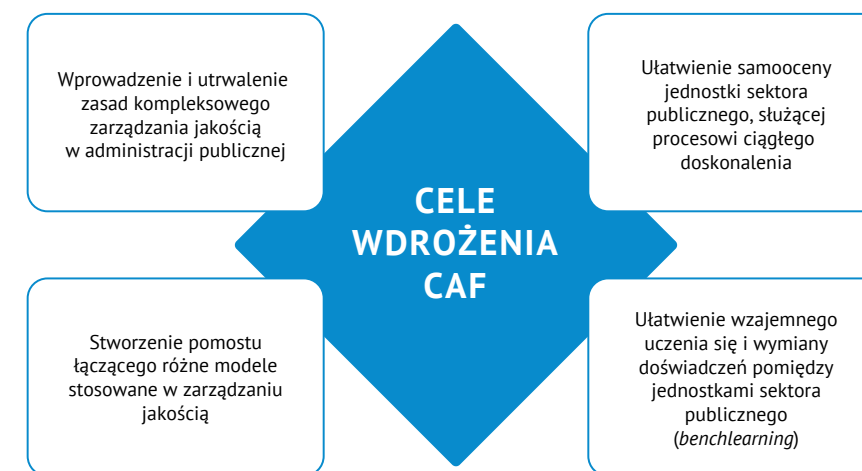
1. Koncepcja Wspólnej Metody Oceny (CAF)

Model CAF (*Common Assessment Framework*) w wersji polskiej nazywany Wspólną Metodą Samooceny, jest modelem samooceny dla jednostek sektora publicznego. CAF jest rezultatem współpracy pomiędzy ministerstwami państw Unii Europejskiej odpowiedzialnymi za administrację publiczną. W 1998 r. Dyrektorzy Generalni Administracji Publicznej krajów UE utworzyli tzw. Grupę ds. Innowacyjnych Usług Publicznych, która nadzorowała prace nad opracowaniem modelu CAF.

Podstawowa koncepcja CAF została opracowana w wyniku prac prowadzonych przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), Niemiecką Wyższą Szkołę Nauk Administracyjnych (DHW) oraz Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA). Pierwsza wersja modelu CAF została opracowana w 1999 r. Kolejna wersja modelu CAF została przygotowana na drugiej Konferencji krajów UE, w Kopenhadze w 2002 roku. Trzecia wersja modelu została ogłoszona w 2006 roku. Obecnie ogłoszono czwartą wersję, która obowiązuje od września 2013 roku.

Model CAF jest wykorzystywany jako element systematycznego doskonalenia organizacji w ramach filozofii TQM lub jako podstawa do skoncentrowania wysiłków na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji i służby publicznej.

Rysunek nr 1. Cele wdrożenia CAF



Źródło: Opracowanie własne

2. Budowa Powszechnego Modelu Oceny (CAF)

Model składa się z dziewięciu obszarów obejmujących główne aspekty systemu zarządzania w organizacji, zarówno czynników potencjału obejmujących to, co organizacja wykonuje, jak i czynników wników obejmujących to, co organizacja osiąga.

Każde z kryteriów głównych podzielone zostało na 2-6 podkryteriów, które dotyczą odpowiednich obszarów szczegółowych. Są one zilustrowane przykładami, które dokładniej objaśniają znaczenie podkryteriów i sugerują obszary, na które trzeba zwrócić uwagę, by zbadać, w jakim stopniu organizacja odpowiada wymogom danego podkryterium.

Struktura modelu CAF w wersji 2013 jest nadal zgodna z ideą i podejściem, które funkcjonuje w modelu EFQM. Model Powszechnej Oceny CAF to zestaw prostych i łatwych w użyciu 28 podkryteriów przydatnych do samooceny i doskonalenia organizacji. Te instrumenty zarządzania jakością w wysokim stopniu odpowiadają charakterowi jednostki sektora publicznego. Samoocena według modelu CAF jest oparta jest o następujące kryteria.

Główne zmiany w wersji CAF z roku 2013 są związane z kryterium 5 (Procesy), którego dwa podkryteria połączono i dodano jedno nowe. Dokonano też przeglądu wszystkich przykładów modelu oraz dostosowano je do wprowadzo-

nych zmian. Słownik terminów został zaktualizowany. Zdefiniowano również Ośiem Zasad Doskonałości dla organizacji sektora publicznego oraz wypracowano poziomy dojrzałości w kontekście przygotowywanej Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF, która jest związana z zewnętrzną weryfikacją oraz oceną stosowania Modelu¹.

W porównaniu do w pełni rozwiniętego modelu bazującego na zasadach Kompleksowego Zarządzania Jakością (EFQM)², model CAF jest modelem miękkiem, właściwym aby uzyskać informacje, co do tego, jakie są wyniki funkcjonowania organizacji. Przyjmuje się, że organizacja, która zamierza iść dalej drogą do doskonałości wybiera następnie jeden z bardziej szczegółowych modeli doskonalenia, takich jak model Polskiej Nagrody Jakości (PNJ) lub model Europejskiej Nagrody Jakości (EFQM).

Cechą modelu CAF jest porównywalność z powyższymi modelami doskonalenia. Może to być pierwszy krok dla organizacji do dalszego doskonalenia i pełnego wprowadzenia zasad filozofii TQM.

1 *Improving Public Organisations through Self-Assessment CAF 2013*, http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf, dostęp: 07.10.2013

2 P. Rogala, *Model Doskonałości EFQM – wersja 2010*, Problemy Jakości, nr 2/2010, s. 4-6



3. Ogólne wyniki samooceny CAF w Urzędzie Miasta Krakowa na tle wyników samooceny CAF w JST Małopolski

Samoocena w oparciu o Model CAF daje urzędowi wiele korzyści, do których można zaliczyć dostarczenie danych i informacji (opartych na faktach), będących podstawą do poprawienia systemu zarządzania organizacją, w tym:

- identyfikacja mocnych stron i obszarów do poprawy
- okresowy pomiar postępów i śledzenie trendów (przy założeniu systematycznego ponawiania samooceny)
- identyfikacja dobrych praktyk i dzielenie się nimi wewnątrz organizacji
- możliwość porównywania wyników z innymi organizacjami o podobnym charakterze (benchmarking)
- rozpowszechnianie w organizacji wiedzy na temat podstawowych zasad, koncepcji zarządzania i doskonalenia organizacji
- wykorzystywanie wiedzy i kreatywności pracowników organizacji
- przygotowanie organizacji do aplikowania o nagrody jakości (europejskie, krajowe i regionalne)

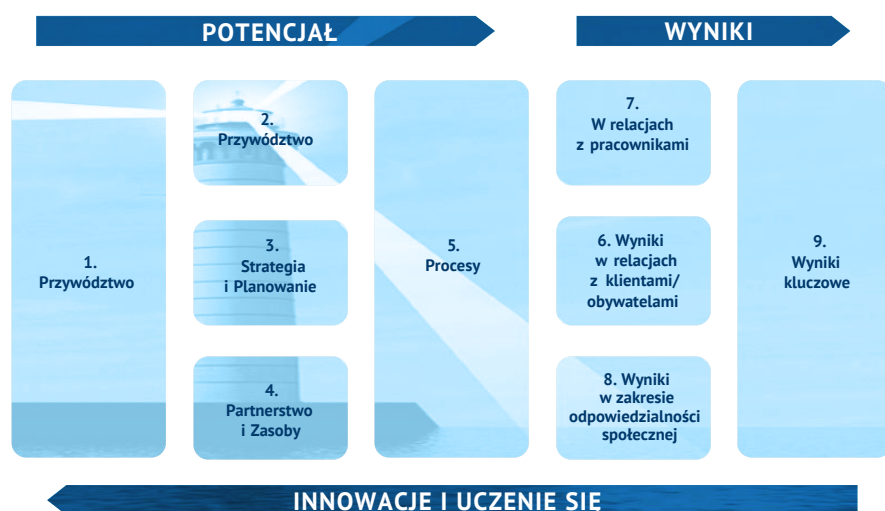
- możliwość powiązania zasad i wyników samooceny z innymi przedsięwzięciami dotyczącymi jakości organizacji

Przeprowadzona w roku 2011 i 2012 samoocena CAF w Urzędzie Miasta Krakow w pozwoliła na zdiagnozowanie mocnych stron Urzędu oraz wskazanie obszarów które wymagają poprawy.

Jednym z efektów samooceny w UMK, choć nie najważniejszym, były osiągnięte wyniki punktowe. Ocena punktowa umożliwiła m. in. wskazanie kierunku działań doskonalących, uwidoczniła postęp jaki osiągnął Urząd oraz pozwoliła na rozpoznanie dobrych praktyk (na podstawie wysokich wyników w obszarze Potencjału i Wyników).

Punktacja osiągnięta w UMK w trakcie dwóch samoocen wyniosła odpowiednio 363 pkt. w 2011 roku i 493 pkt. w 2012 roku. Samoocena z 2012 roku pokazała 35,81% wzrost do wyników jaki zanotował UMK w stosunku do pierwszej samooceny (Rys. 4). Jest to przede wszystkim wynik konsekwentnej realizacji Planu Doskonalenia po pierwszej samoocenie. Jeżeli spojrzymy na punktację uzyskaną przez UMK w odniesieniu do uśrednionych wyników uzyskanych w latach 2008-2012 w trakcie 86 samoocen w 66 jednostkach samorządu terytorialnego w Małopolsce, to również widoczna jest wysoka ocena punktowa UMK. Jest to zapewne wynikiem funkcjonowania w UMK wielu nowoczesnych projakościowych rozwiązań zarządczych, które

Rysunek 2. Struktura Modelu Wspólnej Oceny (CAF)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013, s. 7.*

Rysunek 3. Wyniki CAF w UMK na tle samooceny w JST w Małopolsce.

WSPÓLNA METODA SAMOOCENY CAF W URZĘDZIE MIASTA KRAKOWA



Źródło: Opracowanie własne

w znaczący sposób wpłynęły na końcowe wyniki samoocen. Istotnym elementem porównywania UMK z innymi urzędami, które przeprowadziły samoocenę według CAF jest też fakt, że dla 77,3 % małopolskich urzędów było to pierwsze spotkanie z rozwiązaniami projakościowymi w administracji samorządowej³.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że modelowa punktacja po samoocenie, powinna być w miarę równorzędna we wszystkich kryteriach modelu, bez dysproporcji pomiędzy poszczególnymi kryteriami. Graficzną interpretacją takiego wyniku samooceny byłby równy dziesięciokąt bez kątów wklęsłych. Taki wykres to jasny sygnał wskazujący na zrównoważony rozwój Urzędu we wszystkich obszarach, które bada model.

Po zakończeniu każdej z samoocen w UMK zostały ustalone priorytety działań doskonalących i wynikający z nich plan doskonalenia Urzędu. Plan doskonalenia powstał w uzgodnieniu z kierownictwem Urzędu i podlegał jego akceptacji.

Wyniki każdej z samoocen w UMK zostały też wykorzystywane do zaplanowania i realizacji działań związanych z procesem poprawy i doskonalenia Urzędu. Szczególnie cenne były w tym przypadku informacje dotyczące zidentyfikowanych słabych stron (obszarów do poprawy), które stały się podstawą do określenia projektów doskonalących

(zgodnie z cyklem W. E. Deminga P–D–C–A). Projekty doskonalące, które określono w ramach pierwszej i drugiej samooceny w UMK były bezpośrednią reakcją kierownictwa Urzędu na wynik samooceny.

W Urzędzie Miasta Krakowa projekty doskonalące w przeważającej większości są związane z obszarem potencjału UMK – 80%, pozostałe 20% projektów dotyczyło obszaru wyników funkcjonowania Urzędu (Rys 4). Jeżeli spojrzymy na wyniki w obrębie poszczególnych kryteriów modelu, to zwraca uwagę fakt, że największą projekty doskonalące jest związanych z kryterium czwartym – „Partnerstwo i Zasoby”, a w szczególności z podkryterium 4.4. – „Zarządzać wiedzą i informacją”.

Podobne wyniki samooceny zostały uzyskane w JST Małopolski, gdzie 73% z 777 projektów doskonalących dotyczyło kryteriów Potencjału, a pozostałe 27% kryteriów Wyników. Szczegółowa analiza projektów doskonalących w JST w Małopolsce wskazuje również na zbieżność z głównymi kierunkami doskonalenia w UMK. 21% projektów doskonalących w Małopolsce jest również związanych z obszarem „partnerstwa i zasobów” i z podkryterium dotyczącym zarządzania wiedzą i informacją w urzędach – 18,4%.

Kierunki doskonalenia administracji samorządowej w Małopolsce są obecnie w dużej części związane z zarządzaniem wiedzą i informacją. Jest to znak obecnych przemian w polskiej administracji publicznej, gdzie priorytetem stał się dostęp do wiedzy i informacji oraz zarządzanie nią. Dzisiejsza administracja publiczna to organizacje monitorujące, pozyskujące, przetwarzające i udostępniające wiedzę

³ Wszystkie dane na podstawie badań autora w zakresie funkcjonowania metody CAF w JST w Małopolsce w latach 2008-2013



Rysunek 4. Projekty doskonalące w UM Kraków i w JST Małopolska



Źródło: Opracowanie własne

oraz informacje, jakimi dysponują. Celem tych działań jest zapewnienie, aby wiedza i informacje o kluczowym znaczeniu były udostępniane wszystkim zainteresowanym stronom, klientom i pracownikom administracji.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzenie samooceny w urzędzie nie powinno kończyć procesu doskonalenia w myśl cyklu W. E. Deminga. Na etapie wdrożenia działań doskonalących niezbędne jest przyjęcie jednolitego podejścia i oparcie działań o monitoring i ocenę oraz określenie wyników działań doskonalących.

Wprowadzenie planu poprawy i projektów doskonalących, które wdrożono w UMK powinno zaowocować dalszą poprawą efektywności w pracy, która w dalszej kolejności spowoduje, że Urząd będzie działał lepiej oraz skuteczniej, a klient i interesariusz będzie zadowolony ze świadczonych usług publicznych. Musi to być proces oparty o ciągłe doskonalenie kultury pracy, rzetelność, profesjonalizm, współpracę i wysoką etykę pracowników UMK. Takie podejście z pewnością może jeszcze bardziej zbliżyć Urząd Miasta Krakowa do praktycznej realizacji koncepcji *Good Governance*.

BIBLIOGRAFIA

- Good Governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008, http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Documents/koncepcja_good_governance.pdf (28.09.2013)
- Improving Public Organisations through Self-Assessment CAF*, http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf (07.10.2013)
- R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług – Poradnik*, TNOiK, Bydgoszcz 1996
- Materiały szkoleniowe. Projekt 2004/016-829.01.03, *Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych*, WYG International, Warszawa 2007
- Polska Nagroda Jakości, <http://www.pnj.pl/pl,akt-1,Start.html> (07.10.2013)
- P. Rogala, *Model Doskonałości EFQM* – wersja 2010, Problemy Jakości, nr 2/2010
- Traktat o Unii Europejskiej*, Dz.U.2004.90.864/30 – *Traktat o Unii Europejskiej* – tekst skonsolidowany uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Lizbony, <http://www.arslege.pl/glowne-wartosci-unii/k78/a11010/> (01.10.2013)
- V. Vovk, *Specyfika i formy odznaczania w ramach międzynarodowych, krajowych i regionalnych nagród jakości*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia 6, nr 1/2013
- Wspólna Metoda Oceny (CAF). Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, F5 Consulting, MSWiA, Warszawa 2006

Edyta Jose
Jacek Marek Radwan

Praktyczne aspekty wdrożenia Wspólnej Metody Oceny CAF w Urzędzie Miasta Krakowa

WSTĘP

New Public Management to koncepcja, która opiera się na założeniu, że administracja publiczna jest dostawcą usług i może je świadczyć na zasadzie konkurencyjności, podobnie jak w gospodarce rynkowej. Takie podejście ukierunkowuje usługi publiczne na skuteczną realizację założonych celów, efektywność i sprawność działania oraz konieczność pomiaru efektów tych działań i ich ciągłego doskonalenia. Pojawia się tym samym wymóg podnoszenia poziomu jakości działania administracji publicznej. Urzędy, w celu doskonalenia usług, wdrażają systemy według międzynarodowych norm ISO, metodę CAF (*Common Assessment Framework*) czy narzędzia TQM. Wydaje się, że najlepszymi rozwiązaniami mogą być te, które są oparte o samoocenę i samodoskonalenie. Dowodzą tego rozwiązania przyjęte w Unii Europejskiej i na świecie, a coraz częściej wykorzystywane w polskiej administracji publicznej.

Model CAF umożliwia diagnozę funkcjonowania organizacji oraz potwierdza, że instytucja publiczna dążąca do doskonałości to taka, która ma odpowiednie zasoby, planuje, skutecznie realizuje założone plany, mierzy wyniki swojej działalności, ale i dąży do nieustannego doskonalenia.

Urząd Miasta Krakowa, wdrażając oraz doskonaląc systemy, metody i narzędzia jakościowe, usprawniające realizowane procesy, uczestniczy w procesie zmian w zarządzaniu administracją publiczną.

Wdrożenie metody CAF 2006 w Urzędzie Miasta Krakowa było jednym z działań zrealizowanych w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach projektu samooceny zostało przeprowadzonych 250 godzin usług doradczych oraz warsztaty i szkolenia¹.

¹ Wykonawcą usług doradczych i szkoleniowych była firma QUALITAS (www.equalitas.pl)

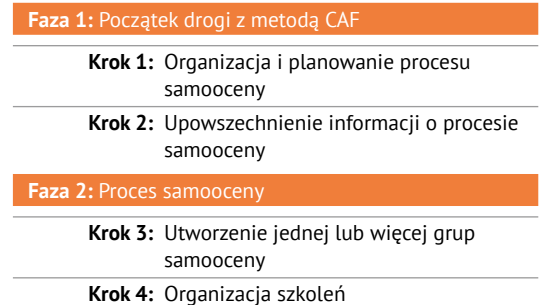
W pierwszej części artykułu zaprezentowano organizację procesu wdrożenia CAF oraz zakres wykonanych prac. Kolejną część przedstawia wnioski z projektu samooceny oraz możliwości dalszego doskonalenia funkcjonowania Urzędu, podniesienia efektywności i sprawności działania.

PRAKTYCZNE ASPEKTY WDROŻENIA WSPÓLNEJ METODY OCENY CAF W URZĘDZIE MIASTA KRAKOWA

1. Dziesięć kroków wdrażania metody CAF

Zadania związane z wdrożeniem metody CAF w Urzędzie Miasta Krakowa (UMK) realizowane były od października 2010 roku do czerwca 2013 roku. Samoocena została przeprowadzona dwukrotnie – w 2011 oraz 2012 roku. Prace związane z wdrożeniem systemu CAF były realizowane według 10 kroków, podzielonych na 3 fazy (Rys. 1).

Rysunek 1. Dziesięć kroków doskonalenia organizacji wg CAF





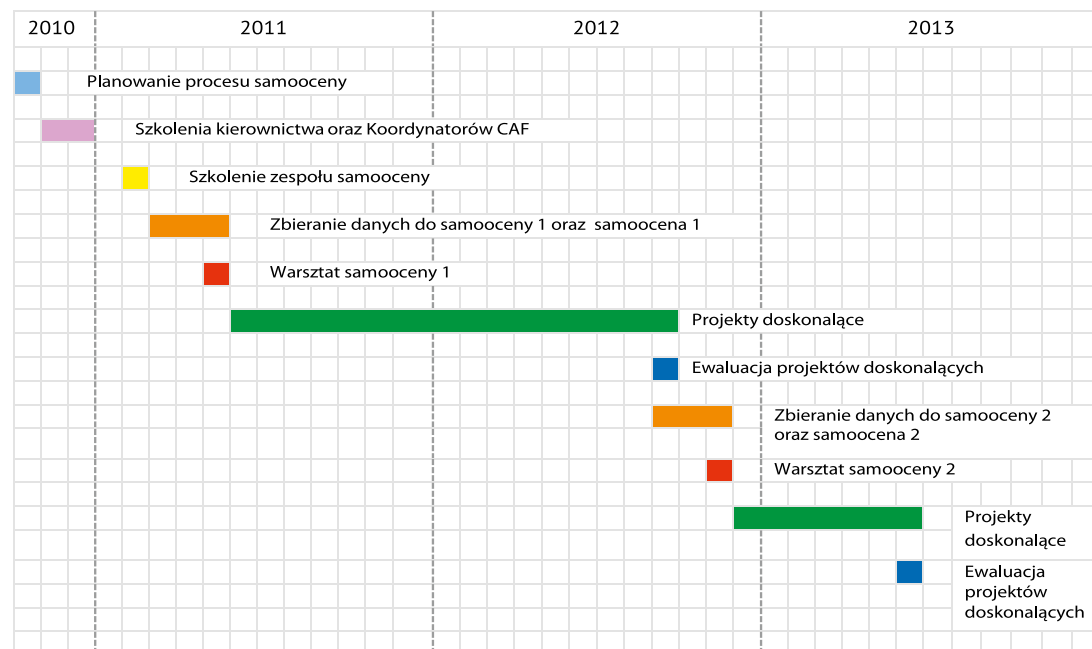
Krok 5: Przeprowadzenie samooceny
Krok 6: Sporządzenie sprawozdania z wyników samooceny
Krok 7: Sporządzenie projektu planu doskonalenia
Krok 8: Upowszechnienie informacji o planie doskonalenia
Faza 3: Plan usprawnień / ustalenie priorytetów
Krok 9: Realizacja planu doskonalenia
Krok 10: Planowanie następnej samooceny CAF

Źródło: *Wspólna metoda oceny, Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (2008), s. 54.*

Faza 1: Początek drogi z metodą CAF

W **kroku 1**, w ramach usług konsultingowych, zostały zaprezentowane przedstawicielom UMK zasady i cele wdrożenia systemu CAF, określono też zakres samooceny i opracowano harmonogram wdrażania CAF w Urzędzie (Rys. 2) oraz

Rysunek 2. Harmonogram wdrażania CAF w UMK



Źródło: *Opracowanie własne.*

wyznaczono Głównego Koordynatora CAF i jego Zastępcę. Ustalono zasady wdrażania CAF, w tym zasady powołania grup samooceny oraz zadania i role po stronie firmy doradczo-szkoleniowej, jak też po stronie Urzędu. Określono również sposób dokumentowania poszczególnych etapów prac. Zdecydowano, że samoocena obejmie cały Urząd.

W **kroku 1** przeprowadzono również jednodniowe szkolenia dla kadry zarządzającej. Łącznie przeszkolono 75 osób. W trakcie szkoleń scharakteryzowano metodę CAF na tle nowoczesnych koncepcji zarządzania jakością w administracji publicznej, zaprezentowano cele wdrożenia metody CAF w Urzędzie w odniesieniu do zidentyfikowanych potrzeb oraz przedstawiono zadania do realizacji. Przeprowadzone w trakcie szkoleń ćwiczenia zobrazowały praktyczne zastosowanie modelu CAF na przykładach z Urzędu.

W **kroku 2** przygotowano plan komunikacji, w którym określono strukturę zarządzania CAF w UMK (Rys. 3), wszystkich interesariuszy oraz kanały komunikacji pomiędzy stronami zainteresowanymi, jak również sposób doboru zespołu samooceny i sposób jego motywowania.

Faza 2: Proces samooceny

W **kroku 3**, spośród osób zgłoszonych z poszczególnych wydziałów UMK, utworzono zespół samooceny, składający się z pięciu dziewięcioosobowych grup samooceny, w tym zostali wyłonieni liderzy grup samooceny – Koordynatorzy CAF – łącznie 45 osób. Tak liczny zespół działał bardziej integrująco, wzmacniał komunikację wewnętrzną i spełnił wymogi reprezentatywności, co jest podkreślane w metodzie CAF. Dodatkowo, dla zapewnienia skuteczności projektu samooceny, przy doborze osób do grup samooceny, zadano o to, aby byli to pracownicy różnych wydziałów, wykonujący różne funkcje, posiadający różne doświadczenie i działający na różnych szczeblach organizacji.

W ramach **kroku 4** zorganizowano dwa dwudniowe szkolenia, które miały charakter warsztatów. Jedne były skierowane do Koordynatorów CAF, drugie przeprowadzono dla zespołu samooceny. W ramach szkoleń szczegółowo zostały przeanalizowane kryteria samooceny według CAF, sposób uzyskiwania dowodów oraz sposób określania i wdrażania programów usprawnień. W trakcie szkoleń dużo czasu poświęcono na zrozumienie kryteriów metody, specyficznej terminologii oraz zasady ciągłego doskonalenia według cyklu Deminga.

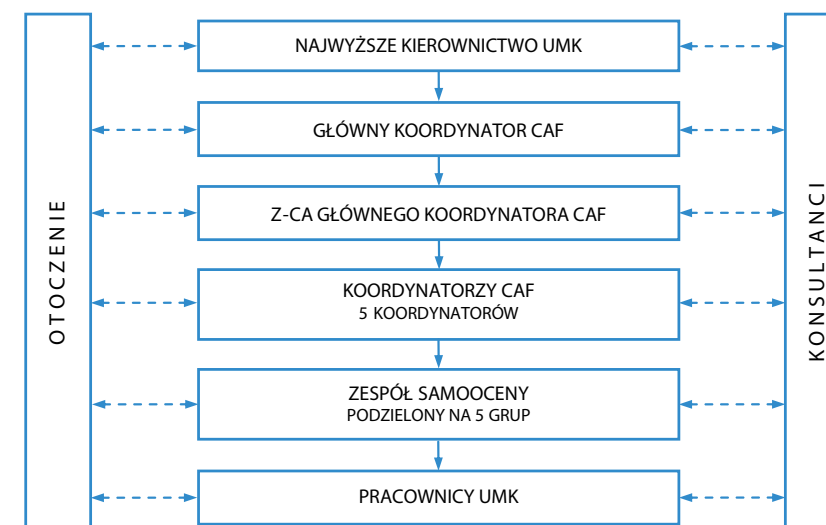
W ramach **kroku 5** przeprowadzono samoocenę. Każdej z grup samooceny przydzielono po dwa kryteria, jedno kryterium potencjału i jedno kryterium wyników, w następujący

sposób: kryterium 1 i 9, 2 i 8, 3 i 7, 4 i 6, 5 i 9. Kryterium 9, dotyczące kluczowych wyników działalności, przydzielono do dwóch grup, co podkreśla znaczenie wyników działalności całej organizacji w procesie samooceny. Takie zestawienie kryteriów potencjału i wyników kładzie nacisk na związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy kryteriami potencjału a kryteriami wyników.

W pierwszej kolejności poszczególne grupy samooceny przeprowadziły ocenę indywidualną. Zadaniem zespołów było zebranie dowodów dokumentujących wskazane mocne strony i obszary wymagające udoskonalenia. Następnie podsumowano ustalenia i przypisano wstępną ocenę punktową. Na tym etapie konsultanci zewnętrzni wspierali przeprowadzany proces samooceny poprzez spotkania z poszczególnymi grupami samooceny czy udzielanie wskazówek i wyjaśnień. Po zakończeniu ocen indywidualnych, każdy z Koordynatorów CAF, przy wsparciu konsultantów, dokonał syntezy wyników oraz przygotował materiały do dwudniowych warsztatów samooceny. Warsztaty miały na celu osiągnięcie konsensusu w wyniku przeprowadzenia wspólnej oceny i ustalenie ostatecznych wyników samooceny.

W ramach **kroku 6** Główny Koordynator CAF sporządził sprawozdanie z wyników samooceny. Sprawozdanie zostało zatwierdzone przez kierownictwo Urzędu. Wyniki samooceny zostały upowszechnione wśród pracowników Urzędu przez zamieszczenie w Intranecie.

Rysunek 3. Plan komunikacji CAF w Urzędzie Miasta Krakowa



Źródło: *Plan komunikacji samooceny według modelu CAF w Urzędzie Miasta Krakowa, 2011.*



Faza 3: Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

W ramach **kroku 7** zostały przeprowadzone konsultacje podczas których, na podstawie wyników samooceny, ustalono priorytetowe działania doskonalące, jak również zaplanowano wdrożenie tych działań. Informacja o planach doskonalenia została rozpowszechniona w ramach **kroku 8** przez Głównego Koordynatora CAF.

W ramach **kroku 9** rozpoczęto realizację działań doskonalących, które są weryfikowane w ramach **kroku 10** podczas kolejnych samoocen.

2. Wnioski z wdrożenia CAF w UMK

Wdrażanie CAF z jednej strony daje możliwość poszerzenia wiedzy pracowników na temat sposobów doskonalenia Urzędu w różnych aspektach jego funkcjonowania, a z drugiej pomaga określić, w jakich obszarach powinny być podjęte działania dla zwiększenia efektywności i sprawności całej organizacji.

Podjęte przez UMK działania doskonalące po pierwszej oraz drugiej samoocenie stanowią znaczącą wartość dodaną na drodze do doskonałości.

W trakcie konsultacji oraz szkoleń i warsztatów, realizowanych w ramach projektu wdrożenia samooceny w UMK, pracownicy Urzędu mieli możliwość wypowiedzi na temat przydatności metody CAF dla doskonalenia organizacji. Najczęściej pojawiały się opinie, iż CAF:

- scala stosowane w organizacji rozwiązania projakościowe,
- umożliwia identyfikację mocnych stron Urzędu i obszarów wymagających poprawy,
- umożliwia pracownikom udział w ocenie funkcjonowania Urzędu i doskonaleniu jego funkcjonowania,
- uczy członków grupy samooceny rozmowy o organizacji oraz osiągania uzgodnionych stanowisk i ocen,
- daje możliwość inicjowania działań usprawniających przez wszystkich pracowników,
- umożliwia szersze spojrzenie pracowników na całość funkcjonowania organizacji,
- poprawia komunikację wewnętrzną,
- umożliwia benchmarking pomiędzy wydziałami tak dużej organizacji jak UMK, jak również porównanie z innymi urzędami.

3. Ciągłe doskonalenie funkcjonowania UMK

Ciągłe podnoszenie poziomu jakości usług publicznych to codzienne zadanie jakie stoi przed administracją samo-

rządową. Wdrożony i funkcjonujący zintegrowany system zarządzania to w standard funkcjonowania JST. Natomiast nieustanne doskonalenie Urzędu oparte o zasady filozofii TQM to wyzwanie jutra.

Jest niezwykle trudno ocenić w jakim stopniu zasady wynikające z filozofii TQM są wdrożone w praktyce. Narzędziem, które może weryfikować osiągnięcia organizacji w drodze do doskonałości mogą być różne systemy oddziaływania na jakość, których celem jest promowanie projakościowych osiągnięć. Przykładem może być tu system regionalnych, krajowych i międzynarodowych nagród jakości opartych o TQM i model doskonalenia Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM). Nagrody takie jak, Polska Nagroda Jakości, Europejska Nagroda Jakości, Nagroda Deminga, to system modeli opartych o samoocenę o podobnych kryteriach jak CAF. Kryteria te determinują osiąganie doskonałości organizacyjnej.

Nagrody jakościowe mają znaczenie prestiżowe i marketingowe, są też dowodem wdrożenia zasad kompleksowego zarządzania jakością. Wydaje się, że obecnie taka droga doskonalenia otwiera się przed Urzędem Miasta Krakowa.

PODSUMOWANIE

Cykl Deminga, o który jest oparta metoda CAF oraz inne metody, narzędzia oraz systemy projakościowe pokazują, że doskonalenie jest procesem ciągłym, dotyczącym wszystkich procesów oraz wszystkich pracowników organizacji. Cykl ten określa nie tylko planowanie działań i ich realizację, ale również konieczność przeglądu rezultatów i wyników tych działań oraz dalszego usprawnienia procesów.

Wdrożona w Urzędzie Miasta Krakowa Wspólna Metoda Oceny CAF umożliwiła rozpoczęcie rozmowy o funkcjonowaniu organizacji, a następnie jej diagnozę. Okazała się trafnym narzędziem do oceny oraz doskonalenia działań, wzmacniającym zaangażowanie pracowników oraz kierownictwa Urzędu.

BIBLIOGRAFIA

M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2011

K. Lisiecka, T. Papaj, E. Czyż-Gwiazda, *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011

Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008

Marek Mirosławski

Struktura procesów systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Krakowa

WSTĘP

Niniejszy artykuł jest próbą przedstawienia nowatorskiego rozwiązania zarządczego, jakim jest tzw. horyzontalna struktura procesów systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Krakowa. Wdrożenie tej struktury przebudowało systemowo funkcjonujący w Urzędzie układ procesów, a tym samym nadało im nowe znaczenie z punktu widzenia całego systemu zarządzania Urzędem Miasta Krakowa.

Opracowanie i wdrożenie horyzontalnej struktury procesów było jednym z kamieni milowych założonych w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” i stanowiło produkt modułu 1 „Doskonalenie systemu zarządzania jakością”.

Pierwsza przygoda z zarządzaniem procesami

Pojęcie zarządzania procesami jest jednym z naczelnych haseł nowoczesnego zarządzania. Wielką wagę zyskało podczas opracowywania kluczowych zasad zarządzania jakością¹, które postulują spojrzenie na działania organizacji jako na coś, co przekształca pewien surowiec w gotowy produkt. Element ten nazywamy procesem.

Procesowe podejście do realizowanych czynności, w przeciwieństwie do podejścia zadaniowego, pozwala na szersze spojrzenie na organizację i wychwycenie kluczowych punktów, od których najbardziej zależy kształt oferowanego wyrobu czy usługi. Pozwala także widzieć całość czynności składających się na finalny efekt, a nie tylko przystawione własne podwórko. Przyczynia się także do wyzwolenia kreatywności i poszukiwania coraz to lepszych sposobów realizacji produktu (wyrobu, usługi). Tak rodzą się usprawnienia, czyli działania zmierzające do ograniczenia kosztów, polepszenia jakości, eliminowania czynności zbędnych i dążące do optymalnego wykorzystania zasobów.

Pierwsze doświadczenia z procesami w Urzędzie Miasta Krakowa miały miejsce w 2005 roku, kiedy to w Wydziale Organizacji i Nadzoru powstał Referat ds. Procedur i Procesów Realizacji Zadań Gminy Miejskiej Kraków. Praca tego referatu stworzyła podwaliny pod funkcjonujący obecnie system zarządzania, integrujący jakość, bezpieczeństwo informacji, budżet zadaniowy, ryzyko, projekty i Strategię Rozwoju Krakowa.

Ważnym punktem przesądającym o systemowym potraktowaniu zarządzania procesami był dzień 7 października 2005 r., kiedy to Prezydent Miasta Krakowa podjął decyzję o wdrożeniu w Urzędzie systemu zarządzania jakością w oparciu o wymagania międzynarodowej normy ISO 9001. Norma ta², w pkt 0.2 zaleca przyjęcie podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, w celu zwiększenia zadowolenia klienta poprzez spełnienie jego wymagań.

Prace nad opracowywaniem pierwszej struktury procesów trwały ponad pół roku. Jej wynikiem było pokaźne opracowanie w formie pliku arkusza kalkulacyjnego, zawierające układ realizowanych zadań przełożony na rozumienie procesowe. Dokument ten liczył prawie 200 elementów, w tym ok. 80 procesów i ok. 120 podprocesów. Naturalnym jest, że bieżące monitorowanie takiej struktury było nie lada wyzwaniem, a dodatkowo z czasem okazało się, że nakłady poniesione na to monitorowanie znacznie przekraczały zakładane efekty zarządcze.

Po pierwszej certyfikacji systemu zarządzania jakością w 2006 r. postanowiliśmy na powrót przyjrzeć się tej strukturze. Okazało się, że w naszej filozofii zaczęliśmy bezwiednie utożsamiać proces z zadaniem, a przecież są to różne pojęcia. Do dziś pamiętam telefon jednej z kierowniczek, gdy utworzono Biuro ds. Euro 2012, że przecież „trzeba się zastanowić, jak nazwać realizowany przez nich proces”, podczas gdy ich zadania realizowano przy pomocy różnych procesów i nie było zasadnym, aby koniecznie „mieli jakiś swój własny proces”.

1 Podejście procesowe jest jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością, oficjalnie wprowadzone do normy ISO 9004

2 Tj. norma ISO 9001:2000; obecnie funkcjonuje aktualne wydanie ISO 9001:2008



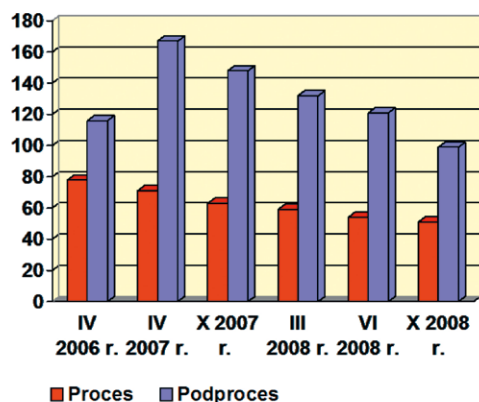
Kolejne szkolenia doskonalące w ramach utrzymywania systemu zarządzania jakością spowodowały, że zaczęliśmy wyczuwać różnicę pomiędzy procesem i zadaniem. Doprowadziło to do „spłaszczenia” funkcjonującej struktury procesów. Dokonano się to poprzez konsolidację procesów o tożsamy produktach, stopniową likwidację podprocesów, które są opisane w szeregu zarządzeń i procedur wewnętrznych oraz powiązanie procesów z budżetem zadaniowym.

Upraszczenie struktury procesów trwało do 2009 r., kiedy to organizacja osiągnęła graniczny poziom tego działania. Nie dało się już dalej efektywnie zarządzać tą strukturą, a dokumentowane notatki z przeglądów zarządzania procesami stanowiły już tylko wypełnienie cyklicznego obowiązku, nie wnosząc wartości dodanej do funkcjonującego systemu zarządzania. Przyczyn takiego stanu należy upatrywać przede wszystkim w odejściu od tego, co stanowi istotę zarządzania procesowego, czyli przekrojowego spojrzenia na organizację i świadczone przez nią usługi. Strukturę procesów systemu zarządzania jakością cechowała sektorowość, ograniczająca spójność działań i generująca duży potencjał czasowy o niskiej efektywności.

KONIECZNOŚĆ ZMIAN

Wrzaz ze wzrostem trudności w zarządzaniu strukturą procesów, która na koniec 2008 r. liczyła 51 procesów i 99 podprocesów, coraz wyraźniej rysowała się koncepcja zu-

Rysunek 1. Statystyka dot. liczby procesów SZJ w Urzędzie Miasta Krakowa



Źródło: opracowanie własne, Wydział Organizacji i Nadzoru UMK, 2008 r.

pełnie nowej struktury. Pierwsze prace nad tym pomysłem miały miejsce w II półroczu 2008 roku. Wśród argumentów za zmianą podnoszono przede wszystkim likwidację tych niekorzystnych, podanych wyżej czynników. Przekonywano, że horyzontalna struktura procesów zapewni spójność produktów zadań budżetowych i procesów oraz zgodność ich celów, określonych dla potrzeb planowania. Ponadto wyeliminuje zjawisko tzw. „sektorowości” czy „wyspowości”, kiedy to realizacja danego procesu nie wykraczała poza obręb jednej komórki organizacyjnej, a przecież każdy proces jest realizowany przez wielu różnych uczestników. Horyzontalna struktura miała także sprawić, iż *de facto* komórki organizacyjne biorące udział w danym procesie (np. prowadzenie ewidencji, zawieranie umów, itp.), będą tworzyć jednorodny produkt pod względem wymagań jakościowych. Ta ostatnia teza jest niesłuchanie istotna z punktu widzenia utrzymywania certyfikatu jakości ISO. Argumenty dotyczące uproszczenia zarządzania strukturą oraz podniesienia kompetencji i odpowiedzialności właścicieli procesów, nasuują się same przez się.

Z końcem 2008 r. przygotowano wstępny dokument, zawierający listę 32 procesów³. Miał on stać się bazą odniesienia do przyszłej rzeczywistości „procesowej”, jednakże możliwość pozyskania funduszy unijnych na rozwój funkcjonującego systemu zarządzania stała się okazją do uzyskania wsparcia ze strony ekspertów zewnętrznych. Dlatego też postanowiono wstrzymać prace nad przekształceniem dotychczasowej struktury i przekonać się, jaką drogę w tym zakresie proponują nam konsultanci.

W projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” zaplanowano szkolenia, warsztaty i konsultacje dla kadry zarządzającej wyższego szczebla. Ich efekty mieliśmy poznać wkrótce.

NOWA STRUKTURA

Opracowywanie i wdrażanie nowej struktury procesów systemu zarządzania jakością miało miejsce w latach 2010-2011. Tab. 1 przybliża kilka danych obrazujących wykonaną pracę.

Patrząc na naszą przygodę z radykalną zmianą struktury procesów widać, że postawiliśmy sobie ambitne zadanie – stworzenia procesów horyzontalnych, czyli takich, które przebiegają przez całą organizację, i wszyscy lub prawie wszyscy jesteśmy ich uczestnikami. W końcu wszyscy planujemy budżet, zawieramy umowy czy sporządzamy różnorodne sprawozdania...

3 Dokument zaprezentowano na rocznym przeglądzie zarządzania Systemu Zarządzania Jakością w 2009 r.

Tabela 1. Lista działań podjętych dla wprowadzenia horyzontalnej struktury procesów systemu zarządzania jakością

Nazwa działania	Termin	Liczba osób
Szkolenie z podejścia procesowego do zarządzania	13–14 V 2010	40
Warsztaty z zarządzania procesami i określenie wstępnej listy nowych procesów	20–21 IX 2010 27–28 IX 2010	40 40
Szkolenie z zarządzania procesami horyzontalnymi	14–15 IV 2011	40
Konsultacje dla właścicieli procesów celem opisanie nowych procesów SZJ	12 V – 21 VI 2011 (łącznie 157 godzin)	50

Źródło: opracowanie własne, Wydział Organizacji i Nadzoru UMK, 2013 r.

W ramach realizacji wdrożenia horyzontalnej struktury procesów poddano najpierw analizie dotychczasowy wykaz procesów. Następnie, w czerwcu 2010 r. dyrektorzy wydziałów przeszli szkolenie z zarządzania procesowego, a po wakacjach wypracowali na czterodniowych warsztatach nową horyzontalną strukturę. Obejmuje ona ostatecznie 17 procesów: 7 zarządczych, 6 realizacyjnych i 4 wspomagające. Oczywiście nie są to jedyne procesy, jakie przebiegają w Urzędzie. Kierownictwo wybrało do tej struktury jedynie elementy kluczowe, ważne z punktu widzenia celów Magistratu oraz monitorowania budżetu i strategii rozwoju. Należy także nadmienić, że proces horyzontalny może mieć dwojaki charakter: albo jest to suma wysiłków wszystkich uczestników w celu wytworzenia jakiegoś produktu (tak jest np. z budżetem – każdy daje swoją część, a rezultat jest jednym skoordynowanym dokumentem), albo też każdy z uczestników wytwarza dany produkt, ale według określonych wspólnych standardów (np. wydawanie decyzji administracyjnych, sporządzanie sprawozdań, itp.).

Rok 2011 był czasem realizacji kolejnego etapu wdrożenia horyzontalnej struktury procesów. Przy współpracy z konsultantami zewnętrznymi stworzono opisy procesów horyzontalnych. Wówczas doszliśmy do przekonania, że dotychczasowy format opisywania procesów można i trzeba udoskonalić. Propozycje zmian zatwierdził Zespół Sterujący Systemem Zarządzania Jakością. W opisie procesu pojawiło się zatem, np. zdefiniowanie klienta, a także specjalne pole do prezentacji dobrych praktyk. Równocześnie zrezygnowano z zapisów, które wносиły niewiele do samych opisów procesów, a odwracały uwagę od istoty zarządzania, np. powielanie się mierników i wskaźników procesów oraz zadań budżetowych, celów, zakresów procesów i zadań, przywoływanie numerów teczek z dokumentacją, itp.

Opisy procesów horyzontalnych zostały wprowadzone do QSystem⁴ i opublikowane przez Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością. Należy nadmienić, że każdy proces ma dwóch „opiekunów”: właściciela procesu i jego zastępcę. Są to osoby z reguły w randze dyrektorów, które poprzez działania zarządcze koordynują „używanie” procesu w realizacji zadań stojących przed Urzędem. Każdy z pracowników może oczywiście zgłaszać pomysły usprawnień i innowacji, służących uproszczeniu procesów oraz zwiększeniu efektywności realizowanych działań. W tym zakresie tryb postępowania reguluje odpowiednia procedura⁵.

Patrząc z perspektywy czasu na wykonane prace, nie ulega wątpliwości, że przeprowadzone szkolenia i konsultacje spowodowały większą identyfikację dyrektorów komórek organizacyjnych Urzędu z narzędziem, jakim jest zarządzanie procesami. Podjęte działania szkoleniowe i konsultacyjne zaktywizowały dyrektorów (na szkoleniach toczyły się zażarte dyskusje nad kształtem nowej struktury) oraz spowodowały większą identyfikację z tą formą zarządzania.

Jak już wspomniałem, liczba nowych procesów ostatecznie wynosi 17, co stanowi absolutny przetom w dotychczasowym zarządzaniu procesami w Urzędzie Miasta Krakowa⁶. Oficjalne zatwierdzenie miało miejsce w styczniu 2012 r.,

4 Aplikacja wspomagająca System Zarządzania Jakością w Urzędzie Miasta Krakowa; zawiera dokumentację systemową, m.in. opisy procesów, usprawnienia, projekty doskonalące, rejestr niezgodności, raporty z audytów jakości, dobre praktyki, notatki z przeglądów zarządzania

5 Mowa o procedurze Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością P/SZJ/5 *Nadzór nad działaniami doskonalącymi*

6 Zauważmy, że liczba procesów jest nawet dwukrotnie mniejsza niż to wynikało z pierwszych przymiarek do struktury horyzontalnej, podjętych w 2008 r.



kiedy to Prezydent Miasta Krakowa zatwierdził trzynaste wydanie Księgi Jakości, wprowadzające zupełnie nową strukturę procesów systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Krakowa.

Należy zaznaczyć, iż przedstawiana struktura to nowość na mapie zarządzania sektorem publicznym – na szczeblu samorządu terytorialnego. Trzeba wyraźnie podkreślić, że dotychczas w Polsce nie było urzędu administracji publicznej, który w taki sposób integrowałby procesy z zadaniami budżetowymi. Dlatego uprawnionym jest postawienie tezy, że wdrożona w krakowskim Magistracie struktura procesów systemu zarządzania jakością ma charakter nowatorski.

Od 2012 r. przeglądy zarządzania procesami odbywają się w cyklach półrocznych (poprzednio kwartalnych). Dla potrzeb przeglądu wykorzystuje się zestawienia sporządzane przez Referat ds. Monitorowania Procesów i Zadań⁷, który – patrząc przekrojowo na wszystkie zadania budżetowe i wykorzystując produkt jako łącznik między zadaniem a procesem – opracowuje raporty monitorowania procesów. W ten sposób dostarcza właścicielowi procesu informację, kto i jak używał „jego” procesu, jakie wytworzył produkty,

jaka była ich jakość. Taka informacja stanowi bazę do podejmowania działań doskonalących i identyfikacji słabych stron czy niezgodności.

Wdrożona struktura procesów horyzontalnych żyje w pełni w organizacji i – miejmy nadzieję – przyczyni się do zwiększenia efektywności tego narzędzia, jakim jest System Zarządzania Jakością, a co za tym idzie – dalszego doskonalenia naszego Urzędu i utrzymywania w nim wysokich standardów zarządczych.

Warto także dodać, iż przy opracowywaniu nowej struktury powstało 10 kluczowych wskaźników, obrazujących trend rozwoju Urzędu Miasta Krakowa. Wskaźniki te będą monitorowane w perspektywie długofalowej i dadzą najwyższemu kierownictwu syntetyczny obraz sytuacji zarządczej, a także swego rodzaju „wsad” do podejmowania nierzadkich decyzji dotyczących krakowskiego Magistratu.

Wszystko to oczywiście pięknie wygląda, ale co z tego mają mieszkańcy? – może ktoś spytać. Naturalnie pytanie to jest jak najbardziej uprawnione. Choć opisywane zmiany nie wpływają bezpośrednio na naszych klientów, to jednak oni na zmianach tych bardzo korzystają. Doskonalenie proce-

sów wyznacza standardy postępowania dla urzędników, określa wymagania, uporządkowuje czynności, pozwala je zmierzać i dzięki temu doskonalić. Skutkuje to ciągłym podnoszeniem jakości świadczonych usług publicznych, a taki jest przede wszystkim cel ogółu działań pracowników krakowskiego Magistratu.

PODSUMOWANIE

Opracowanie i wdrożenie nowej struktury procesów systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta Krakowa stanowiło nie lada wyzwanie dla kadry zarządzającej i specjalistów wspomagających system zarządzania w Urzędzie. Dzięki działaniom w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” udało się stawić czoła temu wyzwaniu, a owocem podjętych działań jest nowatorska w skali kraju struktura procesów. Niesie ona ze sobą wiele korzyści, począwszy od uproszczenia zarządzania jakością, poprzez przekrojowe spojrzenie na produkty i realizowane zadania, aż po większą integrację kadry zarządczej krakowskiego Magistratu. Utrzymywanie tej struktury stwarza też konieczność doskonalenia procesów komunikacji między uczestnikami procesów (a *de facto* każdy korzysta z większości lub prawie wszystkich procesów), co z niezłym skutkiem dzieje się w Urzędzie Miasta Krakowa.

Zrealizowane zadanie pozwoliło także na przywrócenie procesom właściwego miejsca w systemie zarządzania. Nie są one bowiem innym ujęciem zadań, lecz definiują sposoby ich realizacji i standardy, jakich należy przestrzegać, aby wytworzyć dobry produkt.

Istniejąca struktura procesów dobrze przyjęta się w Urzędzie Miasta Krakowa i stanowi kolejny etap na drodze doskonalenia zarządzania w realizacji misji krakowskiego samorządu.

BIBLIOGRAFIA

Zarządzenie Nr 955/2005 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 1 czerwca 2005 r. w sprawie w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania Wydziału Organizacji i Nadzoru

http://bip.krakow.pl/zarządzenie/2005/955/w_sprawie_podzialu_na_wewnetrzne_komorki_organizacyjne_oraz_szczegolowego_zakresu_dzialania_Wydzialu_Organizacji_i_Nadzoru.html (11.10.2013)

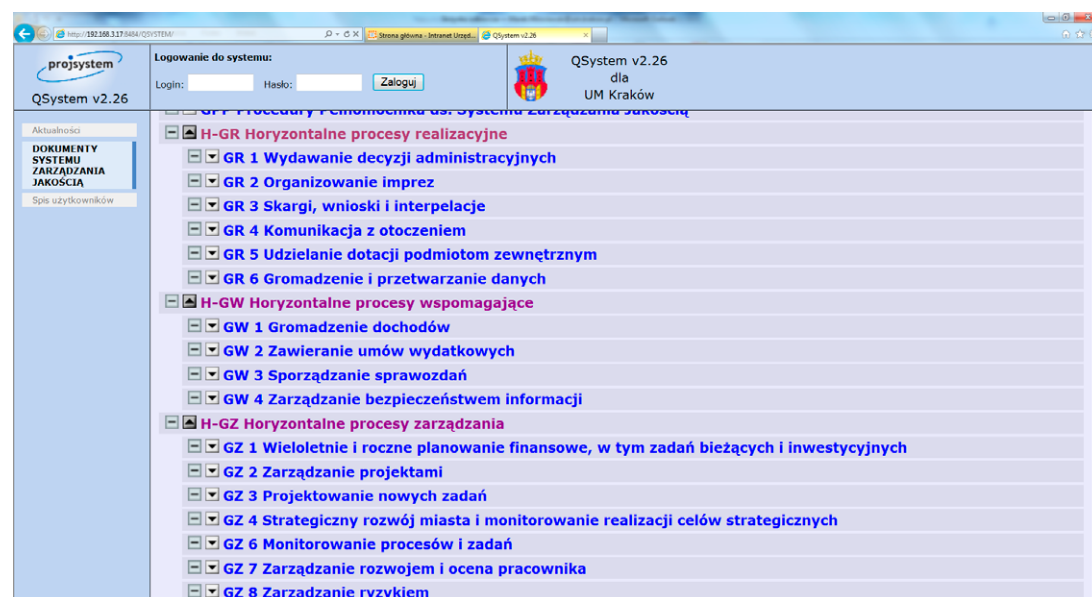
Zarządzenie Nr 1769/2005 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 7 października 2005 r. w sprawie utworzenia stanowiska i powołania Pełnomocnika Prezydenta Miasta Krakowa ds. wdrożenia systemu zarządzania jakością według wymagań normy ISO 9001:2000

http://bip.krakow.pl/zarządzenie/2005/1769/w_sprawie_utworzenia_stanowiska_i_powolania_Pelnomocnika_Prezydenta_Miasta_Krakowa_ds_wdrozenia_systemu_zarzadzania_jakoscia_wedlug_wymagan_normy_ISO_9001:2000.html (11.10.2013)

Zarządzenie nr 76/2012 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie zatwierdzenia trzynastego wydania Księgi Jakości Urzędu Miasta Krakowa

http://bip.krakow.pl/zarządzenie/2012/76/w_sprawie_zatwierdzenia_trzynastego_wydania_Ksiegi_Jakosci_Urzedu_Miasta_Krakowa.html (11.10.2013)

Rysunek 2. Dokumentacja nowych procesów horyzontalnych



Źródło: aplikacja QSystem, 10.10.2013 r.

7 Referat w Wydziale Organizacji i Nadzoru



Antoni Fryczek

Wykorzystanie wyników badania satysfakcji klientów dla podnoszenia jakości usług publicznych

WSTĘP

Badanie satysfakcji klienta to jeden z najistotniejszych elementów dających formalne zapewnienie, że rozwój systemu zarządzania Urzędem przebiega w sposób prawidłowy, a podejmowane działania zarządcze są adekwatne do potrzeb i oczekiwań klientów Urzędu Miasta Krakowa. Badanie satysfakcji klienta jako narzędzie wymiany informacji pomiędzy Urzędem i jego klientem daje nam odpowiedź na temat sensu i efektywności wszelkich działań podejmowanych przez UMK w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Należy podkreślić, iż działania realizowane w ramach w/w projektu, a skierowane do pracowników Urzędu, czy też szerzej rozumianego klienta wewnętrznego Urzędu o tyle mają uzasadnienie, o ile w efekcie pozwalają na lepsze realizowanie misji Urzędu, wyrażonej w przyjętej dokumentacji Systemu Zarządzania Urzędem: „*Śłużba mieszkańcom, dla wspólnego dobra Miasta podstawowym celem urzędników*”.

Niniejszy artykuł obejmuje omówienie poniższej problematyki:

- zagadnienia związane z celem badania satysfakcji klienta, trybem i zasadami jego zlecenia oraz opisem metodologii badawczej, a także struktury sporządzonego raportu z przeprowadzonych badań
- informacje na temat wyników prowadzonego badania
- informacje na temat przykładowych obszarów, gdzie w związku z wynikami badań wdrożono działania usprawniające, których celem było podniesienie jakości usług świadczonych klientowi UMK

1. Cel badania

Podstawowym celem prowadzonego badania było pozyskanie informacji zwrotnej od klienta zewnętrznego UMK o jakości usług świadczonych przez Urząd i przedłożenie jej najwyższemu kierownictwu, tak aby umożliwić racjonalne

i adekwatne do potrzeb podejmowanie działań zarządczych, mających na celu podnoszenie jakości usług świadczonych przez Magistrat. Badania satysfakcji klienta były prowadzone w Urzędzie Miasta Krakowa od roku 2006. W 2009 r., z uwagi na wyczerpanie się formuły prowadzonych badań, podjęto decyzję o wypracowaniu nowej metodologii badawczej, uwzględniającej zmieniające się realia funkcjonowania Magistratu. Zadanie to wpisano do projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. W ramach realizacji wspomnianego zadania zostało przeprowadzone postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego, którego przedmiotem było opracowanie kwestionariusza wywiadu indywidualnego, przeprowadzenie w latach 2010-2013 badań satysfakcji klientów z obsługi w Urzędzie Miasta Krakowa i opracowanie na podstawie tych badań całościowych raportów przedstawiających oceny oraz uwagi klientów UMK. W wyniku przeprowadzonego postępowania wybrano jako realizatora firmę: Lokalne Badania Społeczne Marcin Józko.

2. Metodologia badawcza

Wybrany wykonawca w roku 2010, przed rozpoczęciem pomiarów ilościowych, przeprowadził badanie jakościowe. W tym celu, w czerwcu 2010 roku, zrealizowanych zostało 8 Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z kadrą kierowniczą, pracownikami oraz klientami UMK. Wyniki tych pogłębionych i wieloperspektywicznych badań posłużyły do skonstruowania optymalnych narzędzi pomiaru satysfakcji klienta, zwłaszcza rozbudowania i doprecyzowania katalogu kryteriów oceny poziomu zadowolenia z obsługi klienta UMK. W ten sposób zmodyfikowane zostały narzędzia, które były stosowane do pomiaru satysfakcji klienta UMK w latach poprzedzających.

Najistotniejsze różnice w przyjętej od roku 2010 metodologii badania w stosunku do lat ubiegłych polegały na:

- zmianie skali ocen z siedmiostopniowej (1-7) na pięciostopniową (1-5)
- modyfikacji kwestionariusza wywiadu: do ankiety dodano nowe pytania, między innymi dotyczące współpracy pomiędzy wydziałami, możliwości kontaktu telefonicznego czy też spójności udzielanych informacji; nieco inaczej sformułowano pytanie o ogólny poziom zadowolenia z obsługi w Urzędzie oraz dodano moduł dotyczący oceny i korzystania ze strony internetowej Urzędu Miasta Krakowa
- zwiększono ilość osób, z którymi przeprowadzane były badania (z 760 do 800 osób)

Badania ilościowe prowadzone w latach 2010-2013 skupiały się na przeprowadzeniu wywiadu kwestionariuszowego z osobami, które w dniu badania załatwiały sprawę w UMK. Kwestionariusz wywiadu zawierał 14 pytań w kwestionariuszu głównym oraz 8 pytań w kwestionariuszu rekrutacyjnym i metryczce. Wywiady były przeprowadzane w budynkach Urzędu, w 11 komórkach organizacyjnych (AU, BP, GD, WS, GS, KM, ML, SO, SC, PD, SA), zlokalizowanych w 19 punktach. Badania przeprowadzono w dwóch etapach, z tygodniową przerwą. W każdym z badanych wydziałów pomiar był przeprowadzany minimum podczas trzech różnych dni tygodnia. W latach 2010-2013 ogółem przebadano 3.207 respondentów.

3. Raport z przeprowadzonego badania

W oparciu o przeprowadzane badania, wykonawca (firma Lokalne Badania Społeczne Marcin Józko) opracowywał całościowy raport z przeprowadzonego w danym roku badania, a następnie przekazywał go do Urzędu Miasta Krakowa, w terminie do końca sierpnia danego roku. W ramach zawartej umowy sporządzono cztery raporty.

Raport z przeprowadzonego badania można podzielić zasadniczo na pięć części:

1. Informacje na temat wizyty klienta w Urzędzie Miasta Krakowa. Dane zawarte w tej części raportu uwzględniają cel i częstotliwość wizyt klientów w UMK oraz aktualny status załatwianej sprawy.
2. Informacje na temat jakości obsługi klienta UMK. W tej części raportu przedstawiane są dane na temat ogólnego poziomu zadowolenia klienta z usług świadczonych w UMK. Ocena ta budowana jest w oparciu

o odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolona z obsługi w Urzędzie. Wyniki w tym zakresie są przedstawiane w ujęciu wieloaspektowym, z podziałem na wiek, płeć, wykształcenie, zamieszkanie, częstotliwość wizyt, itp. W tej części prezentowane są również, wskazywane przez klientów, mocne i słabe strony związane z obsługą UMK.

3. Informacje na temat jakości obsługi klienta w odwiedzanym wydziale UMK. Informacje te zawierają szereg szczegółów, dotyczących oceny klienta w kontekście usługi świadczonej mu w dniu badania satysfakcji klienta przez dany wydział. Przyjęta metodologia pozwala na określenie poziomu zadowolenia klienta nie tylko w kontekście danego wydziału, ale też w przypadku wydziałów, które działają w kilku lokalizacjach, w odniesieniu do danej lokalizacji. Przedstawiono również dane odnoszące się do poziomu obsługi w tzw. Centrach Obsługi Klienta, które kumulują w sobie po kilka wydziałów. Dane w tym obszarze oparte zostały na bazie 29 opisanych atrybutów, na podstawie których klient oceniał dany wydział. Były to między innymi: uczciwość, uprzejmość, komunikatywność, czy kompetencje urzędników obsługujących w danym wydziale, przystępny i zrozumiały język druków, dotrzymywanie terminów, pomaganie oraz doradzanie klientowi, wygoda oczekiwania na obsługę, szybkość obsługi, możliwość załatwienia sprawy w jednym miejscu, czas oczekiwania na obsługę, możliwość kontaktu telefonicznego czy też współpraca między wydziałami, itp. Dane w tym obszarze były przedstawiane w kontekście wydziału jako całości bądź jego poszczególnych lokalizacji.
4. Informacje na temat korzystania ze strony internetowej UMK i jej oceny. Dane w tym obszarze zawierają informację o oglądalności stron internetowych oraz ich wieloaspektowej oceny, uwzględniającej: interaktywność strony, aktualność zamieszczanych informacji, przejrzystość i czytelność oraz wygodę korzystania z serwisu.
5. Informacje na temat rekomendacji. W oparciu o przeprowadzone badania zleceniodawca formułował obszary, co do których wyniki przeprowadzonych badań wskazują na konieczność dalszej poprawy i podnoszenia jakości.

4. Wyniki prowadzonego badania satysfakcji klienta UMK

Jednym z elementów prowadzonego badania, jak wcześniej stwierdzono, była ogólna ocena satysfakcji klienta.



Sformułowane w tym zakresie pytanie odnosiło się do ogólnej oceny klienta, będącej efektem jego wizyt w Urzędzie w okresie ostatniego roku. Oceny zadowolenia były formułowane w pięciostopniowej skali: 1 – „bardzo niezadowolony(a)”, 2 – „raczej niezadowolony(a)”, 3 – „częściowo zadowolony(a), częściowo niezadowolony(a)”, 4 – „raczej zadowolony(a)”, 5 – „bardzo zadowolony(a)”. Wyniki przedstawia poniższy wykres.

Jak wynika z powyższego wykresu ogólny poziom zadowolenia klienta z usług świadczonych przez UMK systematycznie wzrastał w okresie 2010-2013. Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych badań, na uwagę zasługuje przede wszystkim stały wzrost liczby zadowolonych klientów z 72% w 2010 roku do 82% w roku 2013, a także spadek udziału niezadowolonych klientów z 7% w 2010 i 2011 roku do 4% w roku 2013 (przyczacane wyniki obejmują skumulowane odsetki zdecydowanie i umiarkowanie zadowolonych lub niezadowolonych klientów).

Kolejnym elementem wyników prowadzonego badania była ocena satysfakcji klienta odnosząca się wyłącznie do wizyty klienta w konkretnym wydziale w dniu badania. Zsumowane wyniki dla całego UMK przedstawia poniższy wykres.

Jak wynika z powyższego średnia ogólna ocena pracy wszystkich wydziałów wzrosła z 4,17 w 2010 roku do 4,3 w 2011 roku, a następnie – do 4,42 w roku 2012 (powyżej oceny „raczej dobrej” w skali 1-5). W roku 2013 analogiczny parametr ma niemal identyczną wartość, jak w poprzedniej fali badania (4,41).

Prowadzone badanie, jak już wcześniej stwierdzono, w części opisującej elementy raportu zawiera oceny konkretnego

wydziału w kontekście 29 atrybutów. Do najwyższej ocenionych w skali 1-5 atrybutów w roku 2013 należy zaliczyć:

- uczciwość urzędników – 4,64
- uprzejmość urzędników wobec klientów – 4,61
- komunikatywność urzędników – 4,55
- kompetencje urzędników – 4,53
- dotrzymywanie terminów załatwiania spraw – 4,5
- dyskrekcja załatwiania spraw – 4,47

Natomiast najniżej zostały ocenione:

- ilość miejsc parkingowych dostępnych dla klientów – 2,3
- estetyka budynku – 4,08
- czas oczekiwania na załatwienie sprawy – 4,15
- dostępność budynku dla niepełnosprawnych – 4,25

5. Badanie Satysfakcji Klienta a działania zarządcze w obszarze podnoszenia jakości usług

Pełna realizacja celu prowadzonego badania osiągnięta była o tyle, o ile uzyskane wyniki faktycznie mogły posłużyć do wskazania obszarów, które wymagały poprawy lub też pewnej korekty, tak aby zadowolenie klienta w przyszłym badaniu było wyższe. Jak wynika z wcześniej przedstawionych danych, ale też i sformułowanej przez firmę prowadzącą badania rekomendacji końcowej – kierunek rozwoju UMK w zakresie poprawy jakości obsługi klienta jest właściwy. Kluczowe wskaźniki satysfakcji systematycznie rosną w latach 2010-2013. W związku z powyższym rekomendowana jest kontynuacja dotychczasowych działań na rzecz poprawy jakości obsługi klienta, podejmowanych przez Urząd.

Kolejna rekomendacja dotyczyła koordynacji pracy poszczególnych komórek organizacyjnych UMK. Badani zwracali uwagę, np. na niespójność udzielanych informacji, trudności w przepływie informacji czy obiegu dokumentów. Odpowiadając na tak zdefiniowany problem przeprowadzono analizę procedur pod kątem wymogu uzyskiwania w toku postępowania danych, które zawarte są w bazach danych innych wydziałów. W efekcie, tam gdzie jest to możliwe, podjęto działania zmierzające do uzyskania przez pracowników bezpośredniego dostępu do po-

wyższych baz danych, tak aby wyeliminować zbędny obieg dokumentów w tym obszarze.

Jedną z rekomendacji dotyczyła dalszego rozwoju szeroko rozumianych usług elektronicznych, zwłaszcza dostępnych poprzez strony internetowe UMK. W tym zakresie, oprócz działań podejmowanych w ramach rozwoju platformy internetowej E-PUAP, poszerzającej wykaz spraw możliwych do załatwienia drogą elektroniczną, dokonano analizy procedur zamieszczonych na stronach BIP Miasta Krakowa pod kątem ich przejrzystości i przyjazności klientowi z uwzględnieniem eksponowania elementów istotnych dla danych procedur.

Prowadzone badanie służyło też wprowadzaniu szeregu rozwiązań, które swoim zasięgiem nie obejmowały całej organizacji, lecz poszczególne komórki organizacyjne.

W tym zakresie przykładowo:

1. wyposażono Punkt Obsługi Przedsiębiorcy w pulpity stojące, pomocne przy wypełnianiu wniosków
2. dokonano oznaczenia wewnętrznego budynku USC przy ul. Lubelskiej i na os. Zgody
3. przeszkolono w USC grupę pracowników, która jest przygotowana do wykonywania czynności innych niż te, które wykonują na co dzień, co pozwala płynnie i adekwatnie do sytuacji reagować na pojawiające się w różnych obszarach spiętrzenia zadań
4. przeprowadzono szkolenia w zakresie kontaktu z klientem, itp.

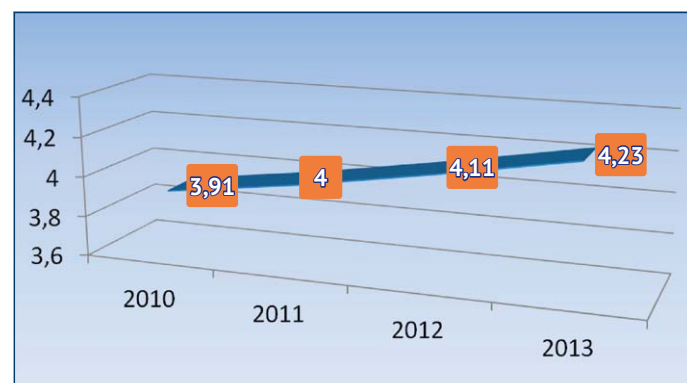
PODSUMOWANIE

Jednym z kluczowych działań podejmowanych w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” była realizacja badań satysfakcji klienta. W okresie ostatnich kilku lat wypracowany i sprawdzony został model cyklicznych pomiarów, oparty na wykorzystaniu różnych, wzajemnie komplementarnych metod i technik badawczych (ilościowych i jakościowych). Zastosowana strategia badawcza polegała również na zasięgnięciu i porównaniu opinii różnych grup respondentów (klientów zewnętrznych i pracowników UMK). Urząd dysponuje gotowym do zastosowania zestawem narzędzi i modelem cyklicznych badań, zatem dotychczasowe pomiary z pewnością powinny być kontynuowane. Badania te są nie tylko źródłem aktualnej i użytecznej wiedzy, ale również mogą być postrzegane jako forma społecznych konsultacji, co – w konsekwencji – może przyczynić się do poprawy komunikacji UMK ze światem zewnętrznym i ocieplenia wizerunku tej instytucji.

BIBLIOGRAFIA

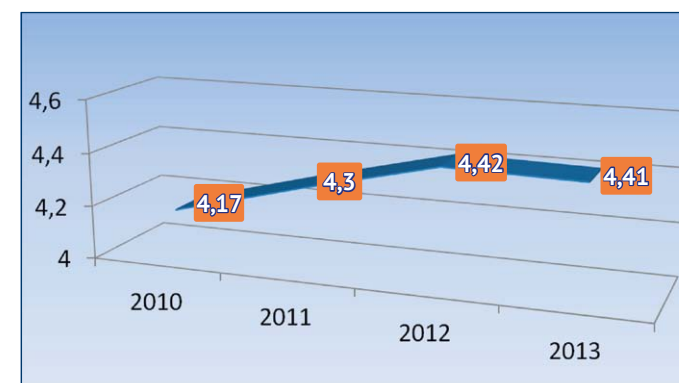
M. Józko, *Lokalne Badania Społeczne, Poziom satysfakcji klienta Urzędu Miasta Krakowa – raport z badań ilościowych*, opracowanie na potrzeby Urzędu Miasta Krakowa, Warszawa 2013

Wykres 1. Ogólny poziom zadowolenia z obsługi klienta w UMK



Źródło: (Raport z badania satysfakcji klienta za rok 2013)

Wykres 2. Satysfakcja klienta z usługi świadczonej w dniu badania



Źródło: (Raport z badania satysfakcji klienta za rok 2013)



Marcin Józko

Analiza wyników badania satysfakcji klienta jako punkt wyjścia do planu doskonalenia Urzędu Miasta Krakowa

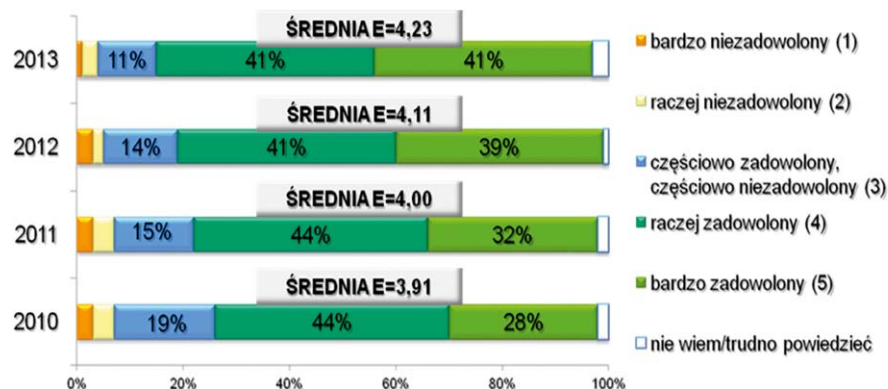
WSTĘP

W niniejszym artykule prezentowane są wyniki badań satysfakcji klienta zewnętrznego Urzędu Miasta Krakowa zrealizowanych w latach 2010-2013. Ich najważniejsze cele ogniskowały się wokół: rozpoznania opinii klientów na temat jakości obsługi w UMK, w tym w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu, a także pozyskania opinii na temat strony internetowej UMK. Realizowane w kolejnych latach pomiary prowadzone były z zachowaniem analogicznej procedury – zastosowano te same narzędzia, zachowany był również sposób doboru próby i jej liczebność. Celem tych zabiegów było uzyskanie pełnej porównywalności danych zebranych w poszczególnych latach. Bogaty materiał badawczy umożliwił zatem prześledzenie dynamiki zmian opinii klientów UMK w okresie ostatnich 4 lat.

W latach 2011 i 2012 – dwukrotnie – zrealizowane zostały również wewnętrzne badania wśród pracowników UMK (ilościowe i jakościowe), komplementarne względem wspomnianych pomiarów poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego. Badania te dotyczyły m.in. satysfakcji z pracy oraz komunikacji wewnętrznej w Urzędzie. Ich rezultaty są niezmiernie istotnym elementem procesu diagnozowania sytuacji i samodoskonalenia UMK, jednak – z braku miejsca – nie zostały one zaprezentowane w niniejszym artykule.

Wszystkie wspomniane pomiary zostały przeprowadzone w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, a ich wykonawcą była warszawska firma Lokalne Badania Społeczne. Wyniki były sprawozdawane w formie rocznych raportów, zawierających rekomendacje służące ich praktycznemu wykorzystaniu, a więc wprowadzeniu takich zmian, które sprzyjać będą podnoszeniu satysfakcji z jakości obsługi klienta w UMK.

Rysunek 1. Ogólny poziom zadowolenia z obsługi klienta w Urzędzie Miasta Krakowa w okresie ostatnich lat



Źródło: (Lokalne Badania Społeczne, rok 2013, s. XIII)

Opis kluczowych wyników badania

Badania główne miały charakter ilościowy i zostały zrealizowane metodą Bezpośrednich Standaryzowanych Wywiadów Kwestionariuszowych. Narzędzie badawcze zawierało 14 pytań w kwestionariuszu głównym oraz 8 pytań w kwestionariuszu rekrutacyjnym i metryczce. Średni czas trwania wywiadu wynosił około 5 minut. Respondentami były

osoby załatwiające sprawy w UMK, zawsze po zakończeniu wizyty. Wywiady przeprowadzono w budynkach Urzędu, w 11 wydziałach zlokalizowanych w 19 punktach. W latach 2010-2013 pomiarem objętych zostało po **800** aktualnych klientów Urzędu (2010 – 802 wywiady, 2011 – 800, 2012 – 804, 2013 – 801). Badania były realizowane w dwóch falach, rozdzielonych tygodniową przerwą. W każdej z bada-

Tabela 1. Ogólny poziom zadowolenia z obsługi klienta w UMK a zmienne demograficzne (dane z roku 2013)

		średnia	zadowoleni	niezadowoleni
ogółem		4,23	82%	4%
płeć	mężczyźni	4,16	81%	5%
	kobiety	4,3	84%	3%
wiek	18-29 lat	4,14	82%	4%
	30-39 lat	4,14	79%	4%
	40-49 lat	4,19	82%	3%
	50-59 lat	4,29	84%	3%
	60 i więcej lat	4,42	87%	5%
wykształcenie	podstawowe	4,1	80%	5%
	zawodowe	4,24	81%	8%
	średnie	4,28	85%	4%
	wyższe	4,21	82%	3%
rodzaj klienta	klient indywidualny	4,26	84%	4%
	klient instytucjonalny	4,12	79%	4%
miejsce zamieszkania	mieszkańcy Krakowa	4,21	82%	4%
	osoby spoza Krakowa	4,46	93%	0%
dzielnica	Nowa Huta	4,13	82%	5%
	Krowodrza	4,13	79%	6%
	Podgórze	4,32	83%	3%
	Śródmieście	4,28	85%	2%
częstość odwiedzin UMK	raz na miesiąc lub częściej	4,08	77%	8%
	raz na kwartał	4,1	81%	3%
	raz na pół roku	4,25	86%	2%
	raz na rok lub rzadziej	4,32	86%	3%
status załatwianej sprawy	załatwiona pozytywnie	4,44	88%	2%
	załatwiona negatywnie	3,79	70%	15%
	sprawa w trakcie załatwiania	3,98	76%	6%

Źródło: (Lokalne Badania Społeczne, rok 2013, s. XIV)



nych komórek organizacyjnych pomiar był przeprowadzany minimum, w trzech różnych dniach tygodnia.

Przed rozpoczęciem pomiarów ilościowych przeprowadzone zostało badanie jakościowe. W czerwcu 2010 roku zrealizowanych zostało 8 Zogniskowanych Wywiadów Grupowych (FGI) z kadrą kierowniczą, pracownikami oraz klientami UMK. Wyniki tych pogłębionych i wieloperspektywnych badań postużyły do skonstruowania optymalnych narzędzi pomiaru satysfakcji klienta, zwłaszcza rozbudowaniu i doprecyzowaniu katalogu kryteriów oceny poziomu zadowolenia z obsługi klienta UMK.

Prezentowane powyżej dane dotyczą oceny jakości obsługi klienta, obejmującej wszystkie wizyty w UMK w okresie ostatniego roku, licząc od daty realizacji badania. Ogólny poziom zadowolenia systematycznie rośnie w latach 2010-2013. Na uwagę zasługuje przede wszystkim stały wzrost zadowolonych klientów z 72% w 2010 roku do 82% w roku 2013, a także spadek udziału niezadowolonych klientów z 7% w 2010 i 2011 do 4% w roku 2013 (skumulowane odsetki zdecydowanie i umiarkowanie zadowolonych lub niezadowolonych klientów). Średnia w skali pięciostopniowej wzrosła z 3,91 w 2010 do 4,00 w 2011 roku, a następnie – do 4,11 w roku 2012, natomiast w 2013 roku wynosi 4,23.

W Tab. 1 zamieszczone zostały skumulowane wyniki pozytywnych („*raczej zadowolony*” i „*bardzo zadowolony*”) i negatywnych ocen („*raczej niezadowolony*” i „*bardzo niezadowolony*”) ogólnego poziomu satysfakcji z jakości obsługi w UMK, a także średnie ocen uzyskane przy zastosowaniu skali 1-5. W tabelach pominięte zostały odpowiedzi neutralne lub ambiwalentne („*częściowo zadowolony, częściowo niezadowolony*”), a także ucieczkowe („*nie wiem/trudno powiedzieć*”).

W badaniu z 2013 roku kobiety są nieco bardziej zadowolone z jakości obsługi klienta niż mężczyźni. Poziom satysfakcji rośnie wraz z wiekiem badanych. Najbardziej zadowoleni są badani klienci z wykształceniem średnim, zaś najmniej – badani o najniższym statusie wykształcenia. Wszystkie pomiary prowadzone w latach 2010-2013 pokazują, że klienci instytucjonalni są mniej zadowoleni z pracy UMK w porównaniu z klientami indywidualnymi. W 2011 i 2012 roku krakowianie deklarowali nieznacznie wyższy poziom satysfakcji z obsługi w UMK niż osoby zamieszkałe poza stolicą Małopolski. Co ciekawe, w 2010 i 2013 roku sytuacja była odwrotna. W latach 2010-2012 najbardziej zadowoleni z jakości obsługi byli – spośród wszystkich krakowian – mieszkańcy Nowej Huty, natomiast w roku 2013 najwyższe wyniki odnotowano wśród mieszkańców dzielnic: Podgórze i Śródmieście. We wszystkich pomiarach zrealizowanych w latach 2010-2013 częstość odwiedzin UMK negatywnie wpływa na poziom

satysfakcji – im częściej badani bywają w Urzędzie, tym bardziej krytycznie postrzegają jakość obsługi w tej instytucji. Na poziom satysfakcji silnie wpływa aktualny status sprawy klienta. Najbardziej zadowoleni są respondenci, których sprawy zostały załatwione pozytywnie, następnie – ankietowani, których sprawy były w trakcie załatwiania, natomiast najniższy poziom satysfakcji deklarują osoby, których sprawy zostały załatwione negatywnie.

Ankietowani odpowiadali również na otwarte pytania o atuty i mankamenty, związane z obsługą klienta w UMK. Wśród mocnych stron najczęściej wymieniano cechy interpersonalne, a także profesjonalizm pracowników Urzędu, szybkość obsługi (podczas jednej wizyty), dalej – brak kolejek i krótki czas oczekiwania na obsługę, możliwość uzyskania informacji oraz pomocność personelu UMK. W porównaniu do lat poprzednich w roku 2013 znacząco wzrósł odsetek badanych klientów, którzy jako atut postrzegają wprowadzanie systemów kolejkowych (numerów) w UMK. Z kolei najczęściej wymieniane cechy negatywne to zbyt długi czas oczekiwania na obsługę (kolejki), biurokracja i zbyt skomplikowane procedury, udzielanie niepełnych, nieprecyzyjnych lub błędnych informacji, zbyt odległy termin oczekiwania na załatwienie sprawy wymagającej więcej niż jednej wizyty w urzędzie, problemy z parkowaniem, niedogodne godziny lub dni otwarcia (część respondentów sugerowała wydłużenie godzin otwarcia podczas jednego, wybranego dnia tygodnia) oraz niemiłą obsługę.

Poziom satysfakcji mierzony był również w nieco inny sposób, mianowicie w odniesieniu do wizyty w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu, która miała miejsce w dniu realizacji badania. Innymi słowy, po wyjściu z danego wydziału UMK respondenci „na gorąco” oceniali poziom obsługi w komórce organizacyjnej, którą właśnie odwiedzili. Średnia, łączna ocena pracy wszystkich wydziałów w skali pięciostopniowej wzrosła z 4,17 w 2010 do 4,3 w 2011 roku, a następnie – do 4,42 w roku 2012. W roku 2013 analogiczny parametr ma niemal identyczną wartość, jak w poprzedniej fali badania (4,41).

Wyniki dotyczące pracy poszczególnych wydziałów należy interpretować ostrożnie, ze względu na niską liczebność próby (ilość zrealizowanych wywiadów) w poszczególnych komórkach organizacyjnych UMK. W roku 2013 najwyżej oceniono pracę Wydziału Podatków i Opłat przy ul. Wielickiej 28a, natomiast w latach 2010-2012 najbardziej pozytywnie postrzegana była praca Wydziału Spraw Społecznych (os. Handlowe 1; obecna lokalizacja od grudnia 2012 r. – os. Zgody 2). Na ostatnim miejscu – tak jak w poprzednich latach – znalazł się Wydział Architektury i Urbanistyki (ul. Rynek Podgórski 2), przy czym należy zauważyć, że ocena pracy w/w komórki organizacyjnej Urzędu sukcesywnie ule-

gała poprawie w kolejnych latach, a w roku 2013 osiągnęła wartość 3,76 (w roku 2010 – 3,48).

Uzyskane wyniki analizowane były również w przeliczeniu na poszczególne Centra Obsługi Klienta. Jak pokazują badania, COK uzyskują wyniki powyżej średniej dla wszystkich wydziałów, natomiast pozostałe komórki organizacyjne nieco „zanizają” poziom satysfakcji klienta. W roku 2011 na pierwszym miejscu znajdowało się COK przy os. Zgody 2, zaś na drugim – COK przy ul. Wielickiej 28a, zaś w roku 2012 wspomniane centra „zamieniły się” miejscami w rankingu. W 2013 roku na dwóch pierwszych miejscach znalazły się – z niemal identycznym wynikiem – COK przy ul. Powstania Warszawskiego 10 oraz COK przy ul. Wielickiej 28a.

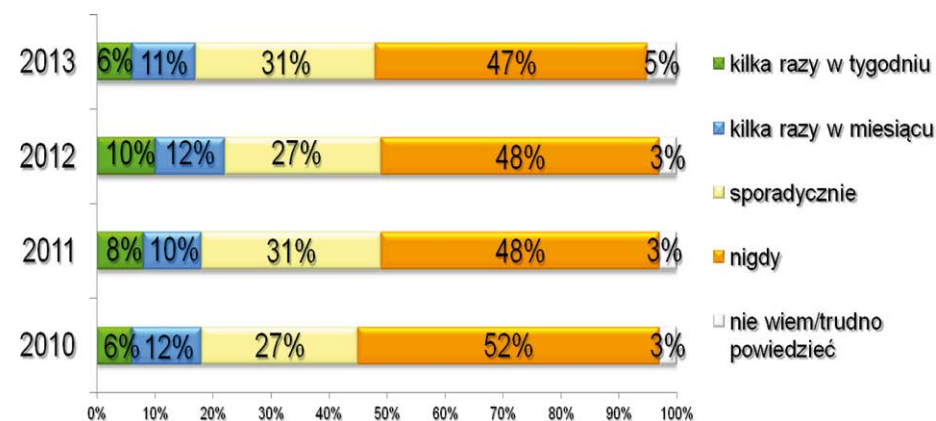
Zestaw najwyżej oraz najniżej ocenianych w kategorii (cech związanych z obsługą klienta, czyli kryteriów oceny) w latach 2010-2013 jest podobny. Najwyższe oceny dotyczą takich kategorii jak: uczciwość, uprzejmość, wygląd zewnętrzny i komunikatywność, a także dostępność i język formularzy oraz profesjonalizm personelu. Zdecydowanie największą bolączką jest brak odpowiedniej ilości miejsc parkingowych. Część badanych negatywnie postrzega również takie obszary, jak warunki lokalowe i estetyka budynków, czy okres oczekiwania na załatwienie sprawy. Relatywnie słabo oceniane są takie obszary jak czas oczekiwania na obsługę, możliwość nawiązania kontaktu telefonicznego, dostępność dla osób niepełnosprawnych, a także spójność udzielanych informacji i współpraca między różnymi komórkami organizacyjnymi UMK.

Respondenci oceniali stronę internetową strony UMK: www.krakow.pl (Magiczny Kraków), jednak część opinii mogła dotyczyć również strony www.bip.krakow.pl. Obie witryny są wzajemnie powiązane, zaś wielu użytkowników postrzega je jako integralną całość (m.in. takie wnioski płyną z przeprowadzonych w czerwcu 2010 r. badań jakościowych). Zatem wyniki te należy interpretować jako ogólną ocenę obydwu oficjalnych stron internetowych UMK.

W roku 2011 oglądalność strony internetowej Urzędu Miasta Krakowa zwiększyła się o 4 punkty procentowe w porównaniu z rokiem poprzednim. Wskaźnik oglądalności tej witryny jest identyczny w latach 2011 i 2012 (po 49% badanych klientów), natomiast w roku 2013 wynosi 48%. Większość użytkowników sporadycznie zagląda na stronę internetową UMK. Częste wizyty w UMK współwystępują z częstymi odwiedzinami internetowej strony tej instytucji (dane za lata 2011-2013). Z witryny Urzędu nieco częściej korzystają mężczyźni niż kobiety. Ze strony internetowej UMK najczęściej korzystają trzydziślatkowie, osoby z wykształceniem wyższym, a także klienci instytucjonalni (dane za rok 2013).

Osoby korzystające ze strony internetowej UMK oceniały jej wygląd i funkcjonalność. W Tab. 2 zamieszczony został indeks ocen (różnica między odsetkiem wskazań pozytywnych i negatywnych) oraz średnie oceny uzyskane przy wykorzystaniu skali pięciostopniowej. Średnie oceny dotyczące niemal wszystkich obszarów są zbliżone do opinii umiarkowanie pozytywnej. Wyniki uzyskane w kolejnych latach są zbliżone (podobna kolejność w rankingu). Użytkownicy strony internetowej UMK najbardziej pozy-

Rysunek 2. Częstość odwiedzin strony internetowej UMK



Źródło: (Lokalne Badania Społeczne, rok 2013, s. LXII)



tywnie postrzegają możliwość ściągania formularzy i dokumentów oraz aktualność zamieszczanych tu informacji. Najwięcej wątpliwości budzą szeroko rozumiane kwestie związane z układem publikowanych treści, a także interaktywnością strony (ograniczone możliwości korzystania z usług świadczonych drogą elektroniczną).

PODSUMOWANIE

Na podstawie uzyskanych wyników badań sformułowane zostały następujące wnioski i rekomendacje:

- **Optymalne wykorzystanie i operacjonalizacja uzyskanych informacji:** wyniki badań klienta zewnętrznego powinny być czytane i interpretowane łącznie z danymi zebranymi podczas pomiarów zrealizowanych wśród pracowników UMK. Uzyskany materiał jest obszerny i wielowątkowy, zatem warto, aby został on zaprezentowany najwyższemu kierownictwu UMK oraz poddany wewnętrznej analizie.

Tabela 2. Ocena strony internetowej UMK

	2010		2011		2012		2013	
	Indeks ocen (oceny pozytywne – negatywne)	Średnia (skala 1-5)	Indeks ocen (oceny pozytywne – negatywne)	Średnia (skala 1-5)	Indeks ocen (oceny pozytywne – negatywne)	Średnia (skala 1-5)	Indeks ocen (oceny pozytywne – negatywne)	Średnia (skala 1-5)
Możliwość ściągania dokumentów i formularzy	65%	3,98	66%	4,05	70%	4,31	66%	4,25
Aktualność zamieszczanych informacji	56%	3,80	66%	4,00	59%	4,10	64%	4,19
Możliwość sprawdzenia na jakim etapie znajduje się sprawa klienta	34%	3,57	52%	3,97	46%	4,03	50%	4,04
Wygoda korzystania	75%	3,96	62%	3,87	66%	3,97	66%	3,98
Wygląd, szata graficzna	76%	3,96	73%	3,98	69%	4,01	68%	3,97
Przejrzystość i czytelność	66%	3,82	59%	3,79	62%	3,90	58%	3,84
Możliwość znalezienia potrzebnych informacji	62%	3,83	56%	3,76	60%	3,88	55%	3,83
Możliwość wyszukiwania pracowników/wydziałów	38%	3,53	47%	3,70	40%	3,71	42%	3,74
Możliwość zadawania pytań przez Internet	22%	3,43	36%	3,69	19%	3,51	29%	3,62

Źródło: (Lokalne Badania Społeczne, rok 2013, s. LXIII)

W ten sposób informacje płynące z badań zostaną pogłębione i rozszerzone, zaś wnioski i rekomendacje przetożone na konkretne działania zarządcze.

- **Kontynuacja dotychczasowych kierunków rozwoju:** jak pokazują badania, kierunek rozwoju UMK w zakresie poprawy jakości obsługi klienta jest właściwy. Kluczowe wskaźniki satysfakcji systematycznie rosną w latach 2010-2013. W związku z powyższym rekomendowana jest kontynuacja dotychczasowych działań na rzecz poprawy jakości obsługi klienta.
- **Realizacja dalszych badań satysfakcji klienta:** jednym z kluczowych działań podejmowanych przez UMK była realizacja badań satysfakcji klienta. W okresie ostatnich kilku lat wypracowany i sprawdzony został model cyklicznych pomiarów, opartych na wykorzystaniu różnych, wzajemnie komplementarnych metod i technik badawczych (ilościowych i jakościowych). Zastosowana strategia badawcza polegała również na zasięgnięciu i porównaniu opinii różnych grup respondentów (klientów zewnętrznych i pracowników UMK). Innymi słowy, Urząd dysponuje gotowym do zastosowania zestawem narzędzi i modelem cyklicznych badań, zatem dotychczasowe pomiary z pewnością powinny być kontynuowane. Badania te są nie tylko źródłem aktualnej i użytecznej wiedzy, ale również mogą być postrzegane jako forma społecznych konsultacji, co może przyczynić się do poprawy komunikacji UMK ze światem zewnętrznym i ocieplenia wizerunku tej instytucji.
- **Rozwój e-administracji:** rekomendowany jest dalszy rozwój szeroko rozumianych usług elektronicznych, zwłaszcza dostępnych poprzez strony internetowe UMK. Z pewnością jest to jedyny z możliwych kierunków rozwoju instytucji publicznych. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wprowadzanie tzw. e-administracji jest przedsięwzięciem ogólnopolskim, które jest dość powszechnie krytykowane za zbyt wolne tempo realizacji. Ten długofalowy proces obejmuje wzajemnie powiązane działania systemowe, implementowane w instytucjach administracji rządowej i samorządowej różnych szczebli. Co za tym idzie, informatyzacja jest sferą, w której możliwości rozwoju UMK są niejako uzależnione od czynników zewnętrznych. Niezależnie od powyższych zastrzeżeń, z pewnością warto podejmować wysiłki na rzecz wprowadzania usług realizowanych drogą elektroniczną. Odświeżenia i usprawnienia wymaga również – mimo relatywnie wysokich ocen sformułowanych przez respondentów – strona internetowa UMK.
- **Klienci indywidualni a instytucjonalni:** klienci instytucjonalni deklarują niższy poziom satysfakcji z usług UMK w porównaniu z indywidualnymi. Prawdopodobnie oczekiwania i potrzeby obu tych segmentów usługobiorców są zróżnicowane, zupełnie inny jest też rodzaj załatwianych przez nich spraw. W związku z powyższym rekomendowana jest większa elastyczność, czy dywersyfikacja w zakresie doboru narzędzi i sposobów obsługi obydwu wspomnianych grup klientów. Z jednej strony chodzi o utrzymanie i sukcesywnie podnoszenie poziomu satysfakcji klientów indywidualnych, z drugiej – rekomendowane jest podjęcie systemowych działań, zmierzających do podniesienia poziomu zadowolenia klientów instytucjonalnych, którzy

„zanizają” wskaźniki oceny jakości pracy Urzędu. Warto zwrócić szczególną uwagę na pracę komórek organizacyjnych, które obsługują wielu tego typu klientów.

- **Kompleksowy audyt procedur wewnętrznych:** jednym z problemów UMK jest nadmierne rozbudowanie biurokracja. Przez większość badanych Urząd postrzegany jest jako instytucja przeregulowana, co specjalnie nie odbiega od wizerunku innych instytucji publicznych w Polsce. W powszechnym przekonaniu – zarówno klientów, jak i samych urzędników – system prawny jest nadmiernie rozbudowany, a także niespójny, a nawet wewnętrznie sprzeczny i pozbawiony logiki. W związku z powyższym rekomendowany jest kompleksowy audyt procedur funkcjonujących w UMK. Chodzi tu mianowicie o monitoring tych procedur i – w miarę możliwości – ich uproszczenie lub eliminację elementów zbędnych, słowem, likwidację obciążeń biurokratycznych, które mogą utrudniać pracę personelu Urzędu i zarazem świadczenie odpowiedniej jakości usług na rzecz klienta zewnętrznego.
- **Koordinacja pracy poszczególnych wydziałów:** jednym ze zidentyfikowanych problemów jest również współpraca między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi UMK. Badani zwracają uwagę, np. na niespójność udzielanych informacji, trudności w przepływie informacji, czy skomplikowany obieg dokumentów. W związku z powyższym rekomenduje się podjęcie systemowych działań zmierzających do minimalizacji skali tego problemu.
- **Możliwość załatwiania spraw w jednym miejscu:** wielu klientów oczekuje wprowadzenia „jednego okienka” w UMK. Możliwość szybkiego i sprawnego załatwienia sprawy w jednym miejscu jest pewnym ideałem, nie zawsze możliwym do osiągnięcia (zwłaszcza w niektórych komórkach organizacyjnych), jednak z pewnością warto podejmować wysiłki w celu wprowadzania podobnych rozwiązań.
- **Skrócenie czasu oczekiwania na obsługę:** część badanych wskazuje, że jednym z mankamentów związanych z obsługą klienta w UMK jest zbyt długi czas oczekiwania (kolejki). Z drugiej strony respondenci pozytywnie odbierają wprowadzanie systemów kolejkowych (numerków) w niektórych komórkach organizacyjnych Urzędu. Z pewnością takie rozwiązania powinny być wprowadzane na większą skalę, co powinno przetożyć się na wyższy poziom satysfakcji klientów.
- **Likwidacja barier architektonicznych:** dostępność dla osób niepełnosprawnych nadal jest jednym z najgorzej ocenianych elementów, związanych z obsługą klienta UMK (choć w roku 2013 odnotowano wyraźną poprawę ocen w tej kategorii). Wydaje się, że warto podjąć działania na rzecz minimalizacji tego problemu, zwłaszcza w tych wydziałach, które zostały najbardziej krytycznie ocenione przez badanych.

BIBLIOGRAFIA

- M. Józko, *Lokalne Badania Społeczne, Poziom satysfakcji klienta Urzędu Miasta Krakowa – raport z badań ilościowych*, opracowanie na potrzeby Urzędu Miasta Krakowa, Warszawa 2013
- M. Józko, *Lokalne Badania Społeczne, Poziom satysfakcji pracowników i komunikacja wewnętrzna w Urzędzie Miasta Krakowa – raport z badań ilościowych i jakościowych z 2012 i 2013 roku*, opracowanie na potrzeby Urzędu Miasta Krakowa, Warszawa 2013



Ewa Dębogórska-Rusak

Zarządzanie projektami w Urzędzie Miasta Krakowa

WSTĘP

We współczesnym świecie realizacja różnego rodzaju przedsięwzięć jest niejako wpisana w rzeczywistość. Niezależnie od charakteru instytucji, poszukiwane są metody optymalnego sposobu osiągnięcia wyznaczonych celów. Jednym z nowoczesnych narzędzi temu służących jest wykonywanie zadań w systemie projektowym.

Podstawę przygotowania niniejszego artykułu stanowiły doświadczenia we wdrażaniu zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa oraz zainteresowanie wykorzystaniem nowoczesnych metod do dobrego zarządzania gminą.

W artykule przedstawiono specyficzne środowisko dla realizacji projektów w administracji publicznej oraz kolejne etapy wdrażania metodyki zarządzania projektami w oparciu o międzynarodowe standardy.

Trud implementacji tego systemowego rozwiązania dla całej organizacji był wspierany przez projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Efektom działań jest wypracowywanie nowatorskiego rozwiązania, które stanowić może dobrą praktykę w zakresie zarządzania projektami i portfelami projektów w administracji.

ŚRODOWISKO PROJEKTOWE W URZĘDACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Kontekst zarządzania to dzisiaj gwałtowne zmiany w otoczeniu politycznym, kulturowym, a także w sferze wartości. Nacisk kładziony jest głównie na elastyczność, szybkość, efektywność i niskie koszty. Ponadto, wewnątrz organizacji zachodzą zmiany: rozwój systemów IT, wyższy poziom wykształcenia pracowników, nowoczesne narzędzia komunikacyjne. Zatem, historyczne metody i narzędzia zarządzania mogą nie sprostać nowym wyzwaniom.

W nowoczesnych organizacjach stosowane są liczne nowe systemy i narzędzia zarządcze, wśród których należy wymienić z pewnością konstruowanie i realizację Strategii Rozwoju, wraz z wytyczonymi celami długo i krótkoterminowymi, wdrażanie oraz utrzymywanie systemów zarządzania jakością (zgodnie z międzynarodowymi standardami, np. ISO 9001), identyfikację procesów i zarządzanie procesowe, czy wreszcie realizację zadań w systemie projektowym.

Ze względu na specyfikę sektora publicznego, cele jego działalności różnią się od założeń strategicznych w firmach komercyjnych. Odmienna jest również specyfika realizowanych w administracji projektów, dodatkowo ograniczonych szeregiem uwarunkowań o charakterze formalnoprawnym. Często są to przedsięwzięcia złożone technicznie i organizacyjnie, o wysokich budżetach i długim czasie trwania.

Dostęp do środków Unii Europejskiej otworzył przed Polską nowe szanse na realizację przedsięwzięć w obszarach społecznych i infrastrukturalnych. Przedsięwzięcia te są zwykle złożonymi projektami, nie tylko ze względu na zakres, ale również na konstrukcję budżetu oraz wymagania formalne, dotyczące raportowania stanu projektów do instytucji finansujących.

Dla jednostek administracji publicznej kompetencje związane z zarządzaniem projektami stały się zatem bardzo istotne. Obecnie, ze względu na powszechność projektów, istnieje wiele metodyk, narzędzi i technik wspierających zarządzanie nimi. Niezwykle ważny stał się dobór odpowiedniego podejścia, które pozwoli stworzyć sprawnie działający system zarządczy dla realizowanych projektów.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W URZĘDZIE MIASTA KRAKOWA

1. Środowisko projektowe w Urzędzie Miasta Krakowa

Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością w Urzędzie Miasta Krakowa w 2006 roku wiązało się bezpośrednio z przyjęciem polityki jakości, która gwarantuje stałe doskonalenie SZJ, zgodnie z normą ISO 9001.

Ustanowienie polityki jakości było strategiczną decyzją Prezydenta Miasta Krakowa oraz kadry zarządzającej Urzędu. Zostało ono poprzedzone analizą dokumentów oraz deklaracji programowych i strategicznych, składanych przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością w celu ich zintegrowania. Analizie poddana została między innymi Strategia Rozwoju Krakowa, do której odniesienia znalazły się w kolejnych wydaniach Księgi Jakości.

Doskonalenie systemu trwa nieprzerwanie od 2006 roku. W roku 2010, Urząd Miasta Krakowa rozpoczął realizację projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Zakres rzeczowy projektu obejmuje między innymi doskonalenie systemu zarządzania jakością i metodyki zarządzania projektami.

W ramach doskonalenia SZJ, od stycznia 2012 roku wdrożono nową horyzontalną strukturę procesów, zbudowaną w oparciu o siedem procesów zarządzania, sześć procesów realizacyjnych oraz cztery procesy wspomagające. Z punktu widzenia środowiska projektowego należy zwrócić uwagę na obecność, w grupie procesów zarządzania, procesu „Zarządzanie projektami”. Opis tego procesu jest efektem zrealizowania modułu „Doskonalenie metodyki zarządzania projektami” w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”.

Ponadto w tej samej grupie znajdują się procesy: „Wieloletnie i roczne planowanie finansowe, w tym zadań bieżących i inwestycyjnych”, „Strategiczny rozwój miasta i monitorowanie realizacji celów strategicznych”, „Monitorowanie procesów i zadań” oraz „Zarządzanie ryzykiem”.

Te cztery procesy charakteryzuje szereg powiązań i wysoki poziom spójności. Przy konstruowaniu budżetu zadaniowego, plan finansowy każdego zadania jest uzupełniany o wskazanie powiązań z celami Strategii oraz o analizę ryzyka. Nadzór nad realizacją zadań prowadzony jest w ramach procesu „Monitorowanie procesów i zadań”.

2. Wdrożenie metodyki zarządzania projektami w oparciu o model PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*)

W ramach realizacji projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” opracowano i wdrożono nową metodykę zarządzania projektami, w oparciu o standard PMI (*Project Management Institute*).

Podstawową zaletą standardu PMI stanowi fakt, że powstał on aby zebrać i podsumować najlepsze praktyki zarządzania projektami, które mogą być zastosowane w większości projektów. PMBoK, rekomendowany przez PMI, wskazuje obszary zarządzania projektami, które powinny zostać rozpatrzone przez kierownika projektu, opisuje procesy w granicach tych obszarów i ukazuje wzajemne zależności. Decyzja o zaadoptowaniu procesów do projektu jest pozostawiona w rękach kierownika projektu, który musi dostosować zakres, szczegółowość i rygor procesów do specyfiki danego projektu.

Model PMBoK został dostosowany do specyficznych warunków Urzędu i zarządzony do realizacji od maja 2011 roku.

Wdrożenie modelu powiązane było z opracowaniem szczegółowej dokumentacji, opisanej w procesie „Zarządzanie projektami”, szkoleniem i coachingiem dla kierowników projektów oraz kierujących komórkami organizacyjnymi. Powołano również w Wydziale Organizacji i Nadzoru stanowisko Specjalisty ds. Systemu Zarządzania Projektami, do którego zadań należy nadzór nad realizacją projektów, przy użyciu narzędzia informatycznego Enterprise Project Server oraz okresowe raportowanie dla najwyższego kierownictwa. Zgodnie z przyjętymi zasadami, przedmiotem procesu „Zarządzanie projektami” są działania związane z inicjowaniem, planowaniem, realizacją i monitorowaniem projektów do momentu ich zamknięcia.

Proces obejmuje wszystkie projekty realizowane w Urzędzie Miasta Krakowa planowane na okres dłuższy niż pół roku oraz obejmujące swym zakresem działania wykonywane przez więcej niż jeden Wydział, a także wszystkie projekty współfinansowane ze środków zewnętrznych. Jednocześnie proces nie obejmuje działań o charakterze cyklicznym.

Celem procesu jest zapewnienie, że wszystkie działania Urzędu Miasta Krakowa podejmowane w trybie projektowym, będą zaplanowane i realizowane zgodnie z metodyką zarządzania projektami UMK, tak aby osiągnąć wskazane dla tych działań kryteria sukcesu.



Cykl życia projektu opisany został w czterech fazach:

- **Faza Inicjowania** – obejmująca działania związane z identyfikacją i opisaniem podstawowych parametrów projektu; działania te realizowane są jeszcze przed formalnym powołaniem projektu. W trakcie tej fazy powstaje tzw. Karta Projektu, której akceptacja oznacza formalne powołanie i uruchomienie projektu oraz przejście do planowania.
- **Faza Planowania** – obejmująca działania związane z uszczegółowieniem informacji o projekcie zebranych podczas fazy inicjowania. Odnosi się do stworzenia planu projektu, analizy pracy i wstępnego harmonogramu. Służy zapewnieniu możliwie sprawnej realizacji projektu. W trakcie tej fazy powstaje dokument zarządczy tzw. Plan Projektu, którego akceptacja oznacza formalne przejście do jego realizacji.
- **Faza Realizacji i monitorowania** – obejmująca działania związane z wykonywaniem zaplanowanych działań, ich monitoringiem i nadzorowaniem. W tej fazie projektu powstają Rejestry Ryzyk i Problemów oraz Zmian, Protokoły odbioru dostarczanych produktów, a także Raporty postępu prac. Działania w tej fazie cyklu życia projektu trwają do momentu wykonania ostatniego z zaplanowanych zadań. Wykonanie wszystkich zadań oznacza przejście do zamykania projektu.
- **Faza Zamykania** – obejmująca działania związane z podsumowaniem projektu oraz wyciągnięciem wniosków płynących z jego realizacji, będących wynikiem doświadczeń zebranych podczas realizacji projektu. W tej fazie powstaje Raport z realizacji projektu oraz Rejestr wniosków i dobrych praktyk projektowych.

Produktami procesu są: Karta Projektu, Plan Projektu (zawierający m.in. plan zarządzania zasobami, plan komunikacji oraz harmonogram realizacji, wraz z przydzielonym budżetem), Polecenie służbowe w sprawie powołania zespołu projektowego, Rejestr ryzyk, Rejestr problemów, Rejestr zmian, Raport postępu prac kierownika projektu do Komitetu Sterującego, Rejestr produktów, Raport z realizacji projektu, Rejestr wniosków i dobrych praktyk projektowych. Ponadto, zastosowano przy realizacji projektów strukturę organizacyjną macierzową, wyznaczając następujące role:

- **Kierownik projektu** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie operacyjne projektem. Wyznacza i rozlicza zadania w ramach przyznanego czasu pracy przy projekcie dla poszczególnych członków zespołu. Odpowiada za postępy prac przed Komitetem Sterującym. Kierownik projektu (nawet jeśli dotąd był szeregowym pracownikiem, lub osobą z zewnątrz) otrzymuje uprawnienia przełożonego wobec członków zespołu projektowego.

- **Komitet Sterujący** – zespół 3-5 osób z kadry zarządzającej UMK który podejmuje decyzje strategiczne, dotyczące przede wszystkim zmian zakresu projektu, budżetu i czasu jego realizacji.
- **Zespół projektowy** – odrębna struktura w zakresie realizacji zadań projektu. Jego członkami mogą być przedstawiciele różnych Wydziałów, którzy w zakresie realizacji zadań projektowych podlegają wyłącznie kierownikowi projektu. Zgodnie z zasadami w UMK, ich Dyrektorzy wyrażają na to zgodę, akceptując plan zarządzania zasobami. W tym zakresie czasowym (uzgodnionym poprzez plan zarządzania zasobami) zadania projektowe stanowią dla uczestnika projektu priorytet przed zadaniami jego komórki organizacyjnej.

W UMK, prowadzenie projektów wspomagane jest przez platformę *Enterprise Project Management/System Zarządzania Projektami (SZP)*, w którym przechowywane są wszystkie informacje dotyczące każdego z projektów. Każdy projekt powoływany do życia w Urzędzie Miasta Krakowa powinien mieć swoje odwzorowanie i być prowadzony z wykorzystaniem tego narzędzia informatycznego.

3. Budowa portfela projektów

Przewodnik do zarządzania portfelem projektów OGC dostarcza następującą definicję: zarządzanie portfelem projektów to zbiór procesów strategicznych oraz decyzji, które umożliwiają najbardziej efektywną równowagę pomiędzy zmianą organizacyjną a codzienną działalnością.

Standardy podkreślają konieczność zarówno pionowego, jak i poziomego zarządzania portfelem. Pierwsze z wymienionych dotyczy przede wszystkim powiązania portfela z celami organizacji, drugie – bieżącej kontroli nad postępami w realizacji poszczególnych projektów.

Jednym z podstawowych zadań zarządzania portfelem projektów jest jego strategiczne dostosowanie. Jest to możliwe poprzez dekompozycję celów strategicznych na programy i inicjatywy strategiczne, inaczej mówiąc dzielenie celów na mniejsze, z wykorzystaniem np. MBS (*Mission Breakdown Structure*).

W chwili obecnej w UMK realizowanych jest siedemnaście projektów, a w przygotowaniu są kolejne. Projekty są zarejestrowane w aplikacji SZP, które stanowi repozytorium dokumentów portfela.

Należy zauważyć, że w UMK zarządzanie portfelem odbywa się na zasadzie poziomej – projekty trafiają do niego z klucza zawartego w definicji i są odpowiednio nadzorowane. Ponadto, przyjęte rozwiązanie koresponduje z pojęciem pionowego zarządzania portfelem, bowiem projekty trafiają tu z czytelnym powiązaniem z celami Strategii Rozwoju.

Dla stworzenia takiego powiązania, zarządzono analizę każdej nowej inicjatywy projektowej pod kątem zgodności z celami operacyjnymi Strategii. Kierownik projektu musi też określić indywidualnie, czy inicjatywa stanowi element programu lub jego rozwinięcie. Weryfikacja tego elementu jest przeprowadzana na poziomie akceptacji karty projektu przez Dyrektora Magistratu. Formularz karty projektu zawiera, wzorem karty zadania budżetowego, miejsce na wpisanie zgodności z celem Strategii.

Ponadto ustanowiono ciało decyzyjne – Główny Komitet Sterujący ds. Zarządzania Projektami, które jest jednocześnie organem kontrolnym dla realizowanych w UMK projektów.

4. Główny Komitet Sterujący ds. Zarządzania Projektami (GKS)

Główny Komitet Sterujący został powołany w UMK zarządzeniem Nr 1765/2012 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 28 czerwca 2012 roku w sprawie określenia zasad zarządzania portfelem projektów w Urzędzie Miasta Krakowa.

Powołanie Głównego Komitetu Sterującego uzupełnia obowiązujące w UMK zasady w zakresie zarządzania projektami, zwłaszcza, że stawia on sobie za cel zarządzanie portfelem, a nie schodzi na głęboki poziom szczegółowości przy analizie realizacji poszczególnych projektów.

Dla GKS wyznaczono następujące role:

- podejmowanie decyzji przekraczających kompetencje Komitetów Sterujących;
- analiza powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy realizowanymi projektami, w kontekście ich zakresów rzeczowych i funkcjonalnych, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru informatycznego;
- priorytetyzacja zadań realizowanych w systemie projektowym w każdym roku na etapie tworzenia budżetu;
- koordynacja zasobów ludzkich, zaangażowanych w realizację projektów;
- kwartalny przegląd realizacji projektów, z udziałem Przewodniczących Komitetów Sterujących.

W skład GKS wchodzi:

1. Przewodniczący: Dyrektor Magistratu (z podkreśleniem roli nadzorczej nad zasobami ludzkimi oraz nad realizacją ustaleń, w tym dyscyplinowanie),
2. Członkowie:
 - Dyrektor Wydziału Informatyki (co zapewnia koordynację wszystkich projektów informatycznych w UMK),
 - Audytor Generalny (z rolą doradczą i możliwością podzielenia się uwagami z przeprowadzanych audytów).

Należy zwrócić uwagę, że Główny Komitet Sterujący nie jest ciałem o charakterze demokratycznym. Najważniejszą rolę pełni Przewodniczący GKS, pozostali członkowie mają rolę wspierającą.

5. Biuro Wsparcia Projektów – rola Specjalisty ds. SZP

W publikacji OGC „Biura Portfeli, Programów i Projektów” (model P30) określono Biuro Wsparcia Projektów jako przykład instytucjonalizacji zarządzania portfelem projektów.

W UMK funkcję takiego biura pełni obecnie jednoosobowo Specjalista ds. Systemu Zarządzania Projektami, który nadzoruje i koordynuje przygotowanie oraz realizację projektów, a także udziela wsparcia kierownikom projektów w poprawnym metodycznie prowadzeniu zadania projektowego (zapewnienie szkoleń i coachingu, wewnętrznego doradztwa, w tym tworzenie i pomoc we wdrażaniu standardów).

Ponadto, sporządza on dla Dyrektora Magistratu okresowe analizy z przebiegu realizacji projektów, na podstawie danych wygenerowanych z narzędzia informatycznego.

W kontekście współpracy z Głównym Komitetem Sterującym do zadań Specjalisty należy:

1. Raportowanie o stanie realizacji projektów na podstawie analizy zawartości aplikacji informatycznej System Zarządzania Projektami, a w szczególności informowanie o:
 - a) zarządzaniu ryzykiem w projektach,
 - b) terminowości realizacji projektów na podstawie opublikowanych harmonogramów,
 - c) kompletności dokumentacji projektów,
2. Raportowanie z realizacji ustaleń Komitetu,
3. Ocena realizacji projektów w zakresie zgodności z metodyką zarządzania projektami obowiązującą w Urzędzie Miasta Krakowa.



PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono przykład wdrożenia zarządzania portfelem projektów w Urzędzie Miasta Krakowa, dzięki realizacji projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”.

Należy podkreślić, że zarządzanie realizacją zadań Urzędu Miasta w systemie projektowym stanowi nowatorskie rozwiązanie w skali kraju.

Istotnym dla rozwoju organizacji było wprowadzenie struktury macierzowej dla zarządzania projektami, trudne w administracji publicznej, gdzie zwykle dominuje funkcjonalna struktura zarządzania.

Przyjęcie jednolitej metodyki dla wszystkich przedsięwzięć projektowych oraz jej doskonalenie pozwala na lepszą kontrolę portfela, racjonalne angażowanie środków finansowych oraz alokację zasobów ludzkich tam, gdzie to niezbędne.

Zaproponowane rozwiązanie koresponduje z modelem P3O, gdzie Główny Komitet Sterujący pełni funkcję planowania strategicznego i wsparcia portfela oraz funkcję wsparcia realizacji (dysponując pulą zasobów), natomiast bezpośrednio dla kierowników projektów są świadczone usługi przez Biuro Wsparcia Projektów (Specjalista ds. SZP).

Projekty, realizowane w zgodzie z metodyką, mają uporządkowaną, łatwą do odszukania dokumentację, kierownicy projektów korzystają ze sprawdzonych standardów zarządzania, a przede wszystkim z narzędzi kontroli ryzyka, co powinno wkrótce przełożyć się na efekt w postaci zrealizowanych projektów, w zaplanowanym zakresie, czasie, budżecie i jakości.

BIBLIOGRAFIA

Metodyki zarządzania projektami, pod red. M. Trockiego, Bizarre, Warszawa 2011

S. Vowler, *P3O – Biura Portfeli, Programów i Projektów*, OGC, Londyn 2011 (wydanie polskie I)

M. Major, A. Sadowska, P. Schmidt, *Zarządzanie przez projekty, [w:] Zarządzanie zmianą w organizacjach publicznych. Projektowanie i wprowadzanie nowoczesnych metod i narzędzi zarządczych w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie*, pod red. R. Batko, Kraków 2011

E. Dębogórska-Rusak, *Audyty procesów jako narzędzie zarządzania jakością w urzędzie gminy* (praca podyplomowa pod kierunkiem dr P. Markiewicza), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010

E. Dębogórska-Rusak, *Rozwój nowoczesnych metod zarządzania w administracji – zarządzanie portfelem projektów na przykładzie Urzędu Miasta Krakowa* (praca podyplomowa pod kierunkiem dr A. Kozarkiewicz), Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Kraków 2012

Karolina Kołodziej

Wybrane zagadnienia z zakresu doskonalenia zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa

WSTĘP

Niniejszy artykuł odnosi się do jednego z obszarów projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, jakim jest Zarządzanie projektami, a w szczególności do dwóch wybranych zagadnień: analizy zarządzania projektami przed wdrożeniem metodyki oraz dostosowania Systemu Zarządzania Projektami zbudowanego na platformie Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM).

Przed podjęciem działań mających na celu udoskonalenie zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, projekty były realizowane, jednak brakowało zasad i narzędzi, które pozwalałyby na spójne podejście do tego zagadnienia. W takim przypadku powstaje swoista wieża Babel, gdzie uczestnicy projektów mówią różnymi językami, każdy projekt prowadzony jest w odmienny sposób, z wykorzystaniem różnych zestawów dokumentów. Często brakuje także informacji o dobrych praktykach, jakie sprawdziły się w prowadzonych wcześniej projektach oraz o zagrożeniach i problemach, z których można wyciągnąć wnioski na przyszłość. Na szczęście nie ma konieczności odkrywania na nowo dobrych praktyk w prowadzeniu projektów – z pomocą przychodzi metodyki, a także narzędzia wspierające zarządzanie projektami.

Jednak, aby wdrożenie jakiegokolwiek metodyki czy narzędzia wspierającego zarządzanie projektami mogło być skuteczne, ważne jest uzyskanie odpowiedzi na kilka pozornie prostych pytań w odniesieniu do konkretnej organizacji: jak obsługiwane są procesy związane z zarządzaniem projektami w naszej organizacji? Co należy zmienić i dlaczego? Jak należy to zmienić? Czasami na samym początku należy postawić jeszcze pytanie, na które odpowiedź nie zawsze jest oczywista, szczególnie w organizacji o tak szerokim spektrum działania: Czym jest projekt w naszej organizacji?

Analiza przed wdrożeniem metodyki umożliwiła uzyskanie odpowiedzi na powyższe i wiele innych pytań związanych z zarządzaniem projektami w Urzędzie Miasta Krakowa. Zebrano i usystematyzowano potrzeby Urzędu w zakresie zarządzania projektami, w tym także potrzeby związane z dostosowaniem narzędzi informatycznych.

W długofalowej perspektywie i w połączeniu z innymi działaniami, zarówno analiza, jak i dostosowanie Systemu Zarządzania Projektami miały na celu zwiększenie efektywności realizacji projektów, zwiększenie liczby projektów kończących się powodzeniem oraz podniesienie skuteczności zarządzania projektami przez członków Komitetów Sterujących i kierowników projektów.

Analiza przed wdrożeniem metodyki

Zakres analizy obejmował szereg działań poprzedzających wdrożenie metodyki: zebranie i przeanalizowanie obowiązujących aktów prawnych i regulacji wewnętrznych dotyczących zarządzania projektami oraz danych na temat wybranych zakończonych projektów, ocenę i wdrożenie wybranych elementów elektronicznego Systemu Zarządzania Projektami (SZP), opracowanie raportu z analizy wraz z zaleceniami przyszłych działań oraz opracowanie harmonogramu wdrożenia metodyki projektowej.

Wyszczególnienie i przeanalizowanie obowiązujących aktów prawnych i regulacji wewnętrznych dotyczących zarządzania projektami, a następnie sporządzenie ich zestawienia w odniesieniu do konkretnych obszarów zarządzania nimi, umożliwiło odpowiedź na pytanie: jakie są i jak aktualnie funkcjonują procesy związane z zarządzaniem projektami w Urzędzie Miasta Krakowa. Regulacje z aktów prawnych zostały skonfrontowane z informacjami uzyskanymi podczas spotkań analitycznych i przeanalizowane pod względem funkcjonowania w praktyce.

Zebrano także dane na temat wybranych, zakończonych projektów, na podstawie których sporządzono podsumowanie doświadczeń projektowych z rozróżnieniem najczęściej występujących problemów oraz doświadczeń, które warto wykorzystać w kolejnych projektach.

Dane były zbierane w formie warsztatów, ankiet oraz rozmów indywidualnych. Przeprowadzono spotkania analityczne z kierownikami projektów i członkami Komitetów Sterujących na temat dotychczasowych projektów, zarówno zakończonych sukcesem, jak zakończonych bez sukcesu.



Ocena elektronicznego Systemu Zarządzania Projektami obejmowała analizę istniejących szablonów dokumentów projektowych pod kątem ich aktualności i przydatności użytkownikom, wyszczególnienie brakujących z punktu widzenia użytkowników elementów Systemu Zarządzania Projektami oraz analizę stanu aktualizacji systemu wraz z zaleceniami. W ramach dostosowania wybranych elementów Systemu Zarządzania Projektami, zidentyfikowanych na etapie analizy, zaktualizowano szablony dokumentów witryny projektowej, utworzono lub zmodyfikowano biblioteki dokumentów i listy w szablonie witryny projektowej. Na podstawie potrzeb użytkowników zidentyfikowanych podczas analizy dostosowano widoki na witrynie PWA i w *Project Professional*.

Jako główny produkt analizy został opracowany raport zawierający wyniki prac analitycznych wraz z zaleceniami przyszłych działań oraz harmonogramem wdrożenia metodyki projektowej. W ramach rekomendacji określono podstawowe zasady wdrożenia metodyki zarządzania projektami z uwzględnieniem specyfiki Urzędu Miasta Krakowa, zaproponowano zastosowanie różnego podejścia w zakresie stosowania dokumentacji zarządczej dla projektów o większym i mniejszym wpływie biznesowym dla organizacji, opisano proponowaną strukturę organizacyjną projektu oraz procesy projektu z wyszczególnieniem ról, działań i elementów wejściowych oraz wyjściowych dla każdego procesu.

Dane uzyskane z analizy były elementem wyjściowym do dalszych prac pozwalających skutecznie wdrożyć metodykę i dostosować narzędzia wspierające zarządzanie projektami.

Dostosowanie systemu zarządzania projektami

System Zarządzania Projektami (SZP) to narzędzie wspierające zarządzanie projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, zbudowane na platformie *Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM)*, która jest kompleksowym środowiskiem współpracy przy projektach i zarządzaniu portfelami wspomagającym organizację w uzyskiwaniu lepszego dostępu do danych oraz umożliwiających ich dokładne analizowanie i kontrolę przez rozbudowanie procesu podejmowania decyzji, zwiększenie zbieżności ze strategią biznesową, zmaksymalizowanie wykorzystania zasobów, a także pomiar i zwiększanie efektywności operacyjnej (<http://office.microsoft.com>).

System Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa ewoluował i był wielokrotnie udoskonalany wraz z kolejnymi wnioskami, jakie pojawiały się w wyniku analizy przed i w trakcie wdrażania metodyki, a także na podstawie

praktyki uczestników projektów. Aktualnie narzędzie pełni istotną rolę przechowując informacje dotyczące projektów prowadzonych w Urzędzie Miasta Krakowa, umożliwiając nadzór nad realizacją projektów oraz zapewniając wsparcie raportowania dla najwyższego kierownictwa.

System jest wykorzystywany we wszystkich fazach cyklu życia projektu:

- **Inicjowanie** – w SZP rejestrowana jest tzw. Karta Projektu, której akceptacja oznacza formalne powołanie i uruchomienie projektu oraz przejście do fazy planowania. W systemie dostępne są różne Karty Projektów, w zależności od rodzaju projektu (informatyczny, inwestycyjny, organizacyjny);
- **Planowanie** – w SZP tworzony jest harmonogram projektu wraz z planem bazowym oraz zapisywane są dane do tzw. Planu Projektu, którego akceptacja oznacza formalne przejście do realizacji projektu. W ramach Planu Projektu uzupełniane są między innymi: Cele i kryteria sukcesu projektu, Plan komunikacji ze stronami zainteresowanymi, Plan zarządzania zasobami ludzkimi, Planowane wydatki, Ramowy plan projektu, Plan jakości produktów projektu oraz Plan zarządzania ryzykiem;
- **Realizacja i monitorowanie** – przy wykorzystaniu Systemu, kierownik projektu aktualizuje i monitoruje harmonogram prac, uzupełnia Plan zarządzania ryzykiem oraz Rejestr problemów i Rejestr zmian, a także Raporty postępu prac.
- **Zamykanie** – powstaje Raport końcowy z projektu oraz uzupełniany jest Rejestr wniosków i dobrych praktyk z realizacji projektu.

Na podstawie danych zarejestrowanych w SZP możliwe jest uzyskanie informacji raportowanych do Głównego Komitetu Sterującego, w szczególności o ryzykach w projektach, terminowości realizacji projektów na podstawie opublikowanych harmonogramów czy kompletności dokumentacji projektów.

Rysunek 1. Obszar roboczy projektu

Źródło: System Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, 2013



1. Witryna główna SZP

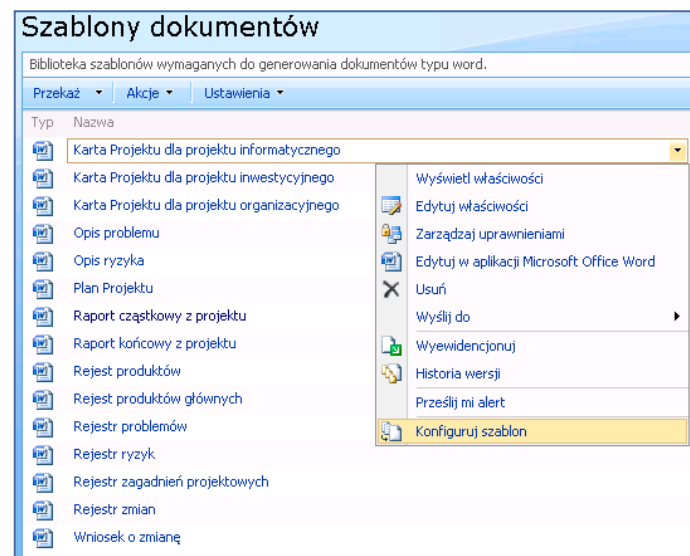
Witryna główna SZP to strona dostępna dla użytkowników poprzez przeglądarkę internetową, na której opublikowane są najważniejsze informacje związane z zarządzaniem projektami w Urzędzie Miasta Krakowa. Na witrynie dostępne są domyślne funkcjonalności systemu EPM, z których szczególnie warto wymienić: repozytorium wszystkich projektów prowadzonych w Urzędzie i zarejestrowanych w systemie (Centrum projektów), informacje o zadaniach, problemach i ryzykach przydzielonych do zalogowanego użytkownika oraz informacje o zasobach i ich zaangażowaniu w projekty, do których zostały przydzielone. Dodatkowo, na potrzeby Urzędu Miasta Krakowa zostały utworzone dedykowane funkcjonalności i repozytoria: karty projektów, komunikaty dotyczące zarządzania projektami, informacja o miejscu zgłaszania inicjatyw projektowych, repozytorium materiałów dotyczących metodyki wraz z szablonami dokumentów, materiały szkoleniowe oraz przewodnik po programie MS Project dla kierowników projektów.

2. Harmonogram i obszar roboczy projektu

W Systemie Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa dla każdego projektu przy wykorzystaniu narzędzia Microsoft Project Professional tworzony jest harmonogram projektu wraz z planem bazowym umożliwiającym porównanie planu i późniejszej realizacji projektu. Wszystkie opublikowane harmonogramy są widoczne dla uprawnionych użytkowników w Centrum projektów na witrynie SZP wraz z informacją o postępach realizacji projektu oraz ewentualnych opóźnieniach i przekroczeniach kosztowych.

Dla każdego opublikowanego w SZP harmonogramu tworzony jest tzw. obszar roboczy projektu umożliwiający rejestrowanie dokumentów oraz danych dotyczących projektu. W ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” obszary robocze zostały dostosowane do specyfiki Urzędu Miasta Krakowa oraz do przyjętej metodyki i zawierają specjalnie przygotowane repozytoria danych. W szczególności są to: elementy Planu Projektu, Plan zarządzania ryzykiem, Rejestr problemów, Rejestr zmian, Raporty postępu prac, Plan jakości produktów projektu, Raport końcowy z projektu, Rejestr wniosków i dobrych praktyk z realizacji projektu oraz zestaw bibliotek do przechowywania dokumentów projektowych. W zestawie znalazły się m.in. akty prawne i wytyczne do projektu, umowy, dokumentacja dotycząca sprawozdawczości budżetowej czy protokoły z posiedzeń Komitetu Sterującego.

Rysunek 2. Szablony dokumentów projektowych



Źródło: System Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, 2013

3. Generowanie dokumentów projektowych

Z uwagi na specyfikę organizacji i konieczność posiadania dużej części dokumentacji w wersji papierowej, w Systemie Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa został wdrożony specjalny moduł, który pozwala na wygenerowanie dokumentów z danymi zapisanymi wcześniej w repozytoriach obszaru roboczego projektu, a także w witrynie zawierającej Karty Projektów.

Dokumenty są generowane na podstawie szablonów, które mogą być konfigurowane przez uprawnionych użytkowników.

Szablon, na podstawie którego generuje się dokument jest konfigurowalny zarówno pod względem elementów identyfikacji wizualnej organizacji, jak i zawartości. Generowany dokument może zawierać dane w formie tabelarycznej z konkretnego widoku w rejestrze (np. Rejestr zmian, Rejestr problemów, Plan jakości produktów projektu), dane pojedynczego elementu rejestru (np. Karta Projektu, Opis problemu, Wniosek o zmianę) czy obrazy umieszczone wcześniej w bibliotece dokumentów (np. Ramowy plan projektu).

Wygenerowany dokument jest automatycznie uzupełniany nazwą i numerem projektu oraz może być uzupełniony przez użytkownika dodatkowymi informacjami, a następnie wydrukowany i przedstawiony do podpisu uprawnionym osobom.

PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono doświadczenia z analizy przed wdrożeniem metodyki oraz dostosowania Systemu Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, wykonane w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. Wymienione działania stanowiły ważny element wdrożenia i doskonalenia zarządzania projektami w Urzędzie Miasta Krakowa. Wyniki analizy ukierunkowały dalsze prace

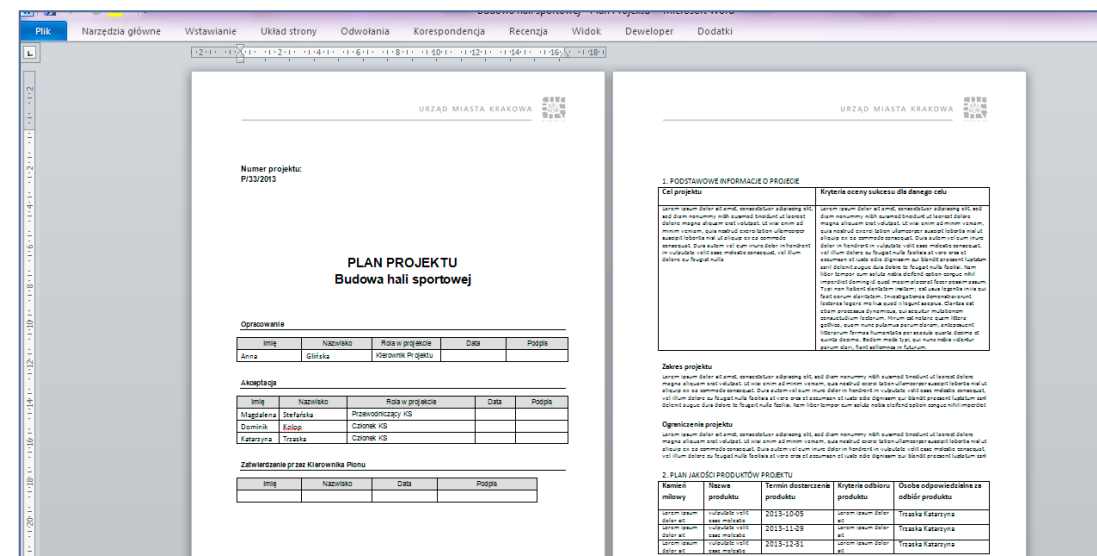
w zakresie wdrożenia metodyki i dostosowania narzędzia wspierającego zarządzanie projektami. System Zarządzania Projektami stanowi aktualnie centralną bazę danych o projektach prowadzonych w Urzędzie, będącą źródłem wiedzy o projektach zarówno dla najwyższego kierownictwa na poziomie portfela projektów, jak i dla zarządzających projektami oraz członków zespołu projektowego na poziomie samego projektu.

W niedalekiej przyszłości działania te w połączeniu z innymi elementami projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” powinny przełożyć się na założone cele: zwiększenie efektywności realizacji projektów, zwiększenie liczby projektów kończących się powodzeniem oraz podniesienie skuteczności zarządzania projektami przez członków Komitetów Sterujących i kierowników projektów.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

<http://office.microsoft.com> (07.10.2013)

Rysunek 3. Wygenerowany dokument – przykład



Źródło: System Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa, 2013



Grzegorz Żych

Doświadczenia z wdrożenia w Urzędzie Miasta Krakowa systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001

WSTĘP

Realizacja projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” przyniosła w naszej Organizacji wiele ważnych zmian. Jedną z nich – jeśli nie najważniejszą, to przynajmniej najbardziej doniosłą, było wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji opartego o normę ISO 27001.

Przed przystąpieniem do projektu, w Urzędzie Miasta Krakowa podejmowano z różnym skutkiem próby zarządzania informacją, zwłaszcza w zakresie zabezpieczeń związanych z teleinformatyką. Obawa przed kompromitacją Systemu Informatycznego Urzędu Miasta Krakowa na skutek, np. kradzieży danych, spędzała sen z powiek wielu osobom odpowiedzialnym za ten obszar. W efekcie powstawały projekty naprawcze i zaradcze, formalizowano i dokumentowano działania, wreszcie – badano skuteczność zabezpieczeń. Należy podkreślić, że często działania dotyczyły tych obszarów, które były intuicyjnie „podejrzane” dla pracowników Wydziału Informatyki.

Dzisiaj, już po wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001, wyżej opisane działania można ocenić jako całkiem rozsądne; zgodnie z nomenklaturą: inwentaryzowaliśmy zasoby, analizowaliśmy ryzyka, podejmowaliśmy działania naprawcze, by ostatecznie – audytować ich skuteczność. To, co odróżnia ówczesne działania od tych, podejmowanych po rozpoczęciu projektu i obecnie, to przede wszystkim oparcie na zaleceniach wynikających z normy ISO 27001 oraz koncentracja na jakości. Norma jest narzędziem, które zdecydowanie porządkuje zarządzanie bezpieczeństwem informacji; daje wgląd w całość zagadnień, pozwala uniknąć takich błędów jak wybiórcze postrzeganie zagrożeń czy też oparcie się o intuicję. Wreszcie – ISO jako takie zakłada doskonalenie. Oznacza to, że wciąż musimy się przyglądać temu co już zrobione, po to by zapewnić bezpieczeństwo danym, ale też odpowiednią jakość pracy użytkownikom.

W niniejszym artykule postaram się przedstawić w związanej formie doświadczenia, które towarzyszyły nam podczas wdrażania systemu bezpieczeństwa informacji według normy ISO 27001, w szczególności zaprezentuję jak zmieniało się postrzeganie zasad wynikających z normy, co było najtrudniejsze, jak również co sprawiło, że uważam, że to wdrożenie to kamień milowy w rozwoju naszej organizacji.

Przyczyny realizacji projektu

Realizacja zadań związanych z ochroną danych to zadanie każdego pracownika Urzędu Miasta Krakowa. Przed wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001, pracownicy w bardzo różny sposób postrzegali ów obowiązek. Co więcej – samo bezpieczeństwo informacji było pojmowane w różny sposób. Wielu użytkowników widziało w podejmowanych działaniach grubą przesadę, katalog uciążliwości i doskonałą wymówkę przy okazji własnych niepowodzeń. W końcu o co chodzi tym informatykom z przekazywaniem hasel innym użytkownikom? Czy nie rozumieją, że to jedyny sposób na realizację naszych zadań? Reprezentuję Wydział Informatyki i przez kilka lat odpowiadałem za zarządzanie domeną – doskonale pamiętam te uwagi i skargi.

Niezbędna zatem była praca od podstaw. Osoby, które przygotowywały założenia projektu doskonale zdawały sobie sprawę, że bez wielu konsekwentnych działań edukacyjnych, wdrożenie się nie powiedzie. Efektem miała być swego rodzaju unifikacja wiedzy, rozbudzenie świadomości i wyjaśnienie każdemu pracownikowi UMK jego roli i wagi w systemie.

Kolejny powód, dla którego zdecydowano o wdrożeniu systemu, to potrzeba uporządkowania działań. Osoby, które miały świadomość potrzeb i zagrożeń podejmowały się realizacji oderwanych od siebie zadań i co bardzo ważne, brak było koordynacji pomiędzy działaniami organizacyj-

nymi i technicznymi. Skutki bywały różne i niekoniecznie optymalne z punktu widzenia bezpieczeństwa. Obszarem, który wymagał uporządkowania, było także zarządzanie zmianą i dokumentacją. I w tym przypadku było nierówno; niektórzy rozumieli potrzebę dokumentowania zmian i posiadania dokumentacji, inni uważali, że wystarczy, gdy wszystko „mają w głowie”.

Zarządzanie to proces, którego cele opisano wskaźnikami. I takie postrzeganie bezpieczeństwa, to kolejny powód wdrożenia. Niezbędna jest obiektywna ocena podejmowanych działań i myślenie, które zakłada doskonalenie. Zarządzanie według normy ISO 27001 w pełni wspiera taki ogląd problemów bezpieczeństwa informacji.

Zmiany postrzegania problemów bezpieczeństwa informacji

Zapobieganie problemom wynikającym z braku odpowiednich zabezpieczeń danych przetwarzanych przez System Informatyczny Urzędu Miasta Krakowa, zwłaszcza z perspektywy pracownika Wydziału Informatyki UMK, rozpoznawane było od zawsze jako jedno z podstawowych zadań. Podejmując różne działania – od zakupu wydajnych urządzeń sieciowych po wdrożenie oprogramowania monitorującego – staraliśmy się aktywnie i biernie chronić nasz System Informatyczny. Niestety, często było tak, że kierowała nami intuicja, przeczytany artykuł z prasy fachowej, wiedza zdobyta podczas – wtedy rzadkich – szkoleń, czy wreszcie po prostu zwykła odpowiedzialność za powierzone zadania. Już wtedy, przy okazji różnych spotkań mieliśmy kontakt z administratorami bezpieczeństwa, najczęściej związanymi z sektorem finansowym, którzy wyjaśniali nam na czym winno polegać zarządzanie bezpieczeństwem informacji. Muszę jednak podkreślić, że skoro rozmawiali informatycy – to raczej skupialiśmy się w tych dyskusjach na aspekcie technicznym. Nie dyskutowano aspektów zarządczych, a w efekcie nam, pracownikom IT UMK zarządzanie bezpieczeństwem na poziomie normy ISO 27001 jawiło się jako działanie dostępne wyłącznie bogatym bankom.

Nasze nastawienie oraz błędne pojmowanie problemów związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem skutkowało, już po rozpoczęciu realizacji projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, często biernym udziałem w przygotowywaniu przez ekspertów z zewnątrz – Polityki Bezpieczeństwa Informacji (PBI). Panowało wówczas przeświadczenie, iż ze względu na niskie kompetencje pracowników Urzędu związane z zarządzaniem bezpieczeństwem informacji, rozsądniej będzie pozostawić przygotowanie PBI fachowcom z zewnątrz. W efekcie, 30 kwietnia 2010 r. został przyjęty Zarządzeniem Prezydenta Miasta Krakowa dokument, który

w pierwotnej wersji miejscami – oględnie mówiąc – abstrahował od realiów Urzędu. Narastająca świadomość owego zdarzenia „światów” sprawiała, że zbliżający się termin certyfikacji za zgodność z normą ISO 27001 powodował przyspieszone bicie serca wielu osobom zatrudnionym w Urzędzie Miasta Krakowa, odpowiedzialnym za obszary związane z bezpieczeństwem informacji. Wtedy też, przy okazji wykonania tak zwanego audytu zerowego rozpoczęła się proces właściwego, moim zdaniem, pojmowania zarządzania bezpieczeństwem informacji; słusznie bowiem zauważono, że bezpieczeństwo to proces, którym należy aktywnie zarządzać, że certyfikat nie jest celem samym w sobie, a audyty i stałe doskonalenie to dobry sposób na podnoszenie jakości pracy. Ów proces przemiany sprawił, że przystępując do audytu zewnętrznego w dniu 27 listopada 2011r. byliśmy rzeczywiście gotowi do Certyfikacji.

W efekcie – nasza organizacja uzyskała certyfikat, zaś nasza Polityka Bezpieczeństwa Informacji jest wciąż doskonała, co zresztą potwierdził audyt nadzoru rozpoczęty 10 grudnia 2012 r., a my uzyskaliśmy kompetencje w sprawach związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem informacji.

„Wielkie porządki”

Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001 wymagało wielu zmian w realizacji procesów pracy w Urzędzie Miasta Krakowa. W pierwszej kolejności musiał powstać słownik oraz zbiór definicji, dzięki którym ujednolicona została nomenklatura. Wcześniej różnie z tym bywało, a bezpieczeństwo w ujęciu teleinformatycznym kojarzono najczęściej z hakerami, włamaniami i kradzieżą danych. W kolejnym kroku opracowano system ról – każdy z użytkowników Systemu Informatycznego UMK należy do którejś z grup ról – dzięki czemu winien wiedzieć jakie przypisano mu obowiązki i kompetencje. Kolejne zadanie to inwentaryzacja aktywów, opisanie ryzyk, wreszcie decyzja dotycząca zabezpieczeń, czyli rozwiązań technicznych lub organizacyjnych minimalizujących ryzyko. Przygotowano także szereg procedur, instrukcji i schematów, które mają standaryzować podejmowane działania. Niezbędne było badanie wszelkich aktywności, sprawdzenie w zasadzie „wszystkiego” – co może mieć związek z integralnością, poufnością i dostępnością danych – stowem z tym, co kryje się pod pojęciem bezpieczeństwa informacji.

Tego typu działania powinny być wykonywane nie tylko w związku z audytami i certyfikacją, są one niezbędne dla zapewnienia właściwego zarządzania, dają impuls do rozwoju i wspierają procesy związane z ciągłością działania organizacji. Oczywiście realizacja projektu związanego z rozwojem systemu zarządzania Urzędem była znakomitą



pretekstem dla podjęcia tych działań i stały się motywato-rem dla rzetelnej realizacji zadań.

Nie dającą się przecenić cechą systemów opartych na ISO jest konieczność doskonalenia. Przygotowane procedury podlegają zmianom, jeśli zmiany te mają przełożenie na podniesienie jakości pracy urzędników i są zgodne z zasadami bezpieczeństwa. Podobnie zresztą podchodzimy – jako organizacja – do pozostałych dokumentów Polityki Bezpieczeństwa Informatyki. Można bez większej przesady stwierdzić, że to nasze „wielkie sprzątnięcie” trwa i ma się zupełnie dobrze.

Działania edukacyjne

Zarządzanie bezpieczeństwem to proces. Proces, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy Urzędu Miasta Krakowa. Zatem każdy ma w nim jakąś rolę do odegrania. Od każdego w Urzędzie zależy poziom bezpieczeństwa przetwarzanych danych. Wobec tego każdy musi mieć tego świadomość. Niestety, wiele działań, które składają się na ów proces, jak już wyżej wspomniano, jawiło się jako działania opresyjne, utrudniające pracę, a czasem wręcz szkodliwe. Wreszcie, zarządzanie bezpieczeństwem to nowe, dodatkowe zadanie w zakresie czynności.

W związku z powyższym, dla osób zarządzających Organizacją kluczowe było rozbudzenie świadomości użytkowników Systemu Informatycznego, a więc w praktyce wszystkich zatrudnionych w Urzędzie. Przyjęto słuszne założenie, iż świadomość ta wzrośnie głównie na skutek wysiłków edukacyjnych. W projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” zaplanowano i zrealizowano szereg szkoleń podnoszących wiedzę z zakresu bezpieczeństwa informacji, którymi objęto wszystkich pracowników. Szkolenia częściowo prowadzone były w wygodnej formie e-learningu, dzięki temu nie odrywały od codziennej pracy i pozwalały wybrać każdemu dogodny moment na zdobywanie wiedzy. Każde takie szkolenie kończyło się testem, co również przynosiło efekty. -uczestnik mógł śledzić swoje postępy w nauce i korygować braki.

Muszę podkreślić, że bez tych przemyślanych działań edukacyjnych, wdrożenie Polityki Bezpieczeństwa Informatyki miałoby charakter wyłącznie fasadowy. Zmiana przyzwyczajeń użytkowników Systemu Informatycznego, w szczególności pracowników Wydziału Informatyki, była zdecydowanie najtrudniejszą częścią wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001.

Korzyści dla Organizacji

Jak już wiele razy wspominałem, zarządzanie bezpieczeństwem informacji to dzisiaj jeden z usankcjonowanych procesów w Urzędzie Miasta Krakowa i ma on znaczący wpływ na wszystkie obszary aktywności Magistratu. Mimo, że niektóre zasady wynikające z Polityki Bezpieczeństwa Informatyki wydają się nieco przesadne, to nie sposób nie zauważyć pozytywnego wpływu tego procesu na funkcjonowanie Organizacji.

Przede wszystkim, dzięki wdrożeniu systemu opartego o ISO 27001, wiele spraw zostało ostatecznie uregulowanych. Dla przykładu, posłużę się tutaj trudną dziedziną, jaką jest zarządzanie zmianą, zwłaszcza w systemie informatycznym. Dzięki reżimom nałożonym normą proces został precyzyjnie opisany. Nałożono m.in. systemowy obowiązek komunikacji pomiędzy przyszłym użytkownikiem, a Wydziałem Informatyki prowadzącym wdrożenie. W efekcie nie zdarzają się już w praktyce sytuacje, w których użytkownicy stwierdzają, że informatycy kupili coś, co jest całkowicie nieprzydatne w ich pracy. Dzięki temu zdecydowanie podnieśliśmy jakość wdrożeń. To oczywiście tylko przykład, ale znakomicie pokazujący, że nawet z najtrudniejszymi zagadnieniami trzeba było się zmierzyć i nimi zarządzać. A z efektów zadowoleni są wszyscy.

Muszę dodać, że dzięki wdrożeniu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informatyki, przejrzysty stał się związek pomiędzy bezpieczeństwem a jakością pracy. Pomijany niejednokrotnie aspekt dostępności danych, będący jednym z atrybutów bezpieczeństwa, odpowiednio podkreślony, stał się dźwignią dla podejmowania decyzji dotyczących kierunków rozwoju Systemu Informatycznego UMK. Dzisiaj zarządzanie wydajnością systemu jest jednym z ważniejszych zadań realizowanych przez Wydział Informatyki. Co więcej – badając dostępność usług takich jak *przetwarzanie danych w chmurze*, jesteśmy w stanie właściwie zabezpieczać własne interesy – właśnie w oparciu o zasady wynikające z normy ISO 27001.

Kolejnym ważnym – a w perspektywie może nawet najważniejszym – aspektem wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, z punktu widzenia osoby odpowiedzialnej za funkcjonowanie obszaru IT w Urzędzie, była możliwość przygotowania i realizacji cyklu szkoleń dla pracowników Wydziału Informatyki. Argumentem dla pozyskania środków na ten cel była analiza ryzyka, którą przygotowaliśmy w oparciu o zapisy normy. Wiadomo – szkolenia dla informatyków są po prostu drogie i pewnie bez dźwigni, jaką okazała się propozycja działań zapobiegawczych w postaci szkoleń, pozyskanie środków na ten cel okazałoby się trudne, jeśli nie niemożliwe. Dzisiaj osoby zarządzające

Wydziałem IT z większym spokojem myślą o zagrożeniach wynikających z braku kompetencji własnych pracowników.

Kolejną korzyścią płynącą z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001, choć może nieco przewrotnie to zabrzmieć, jest możliwość poddania się audytowi zewnętrznemu i w konsekwencji możliwość uzyskania przez Urząd Miasta Krakowa Certyfikatu na zgodność z tą normą. Niewątpliwym skutkiem uzyskania Certyfikatu jest wzrost prestiżu naszej organizacji. Dzisiaj nasi partnerzy biznesowi podchodzą do potrzeb i oczekiwań Urzędu Miasta Krakowa z większym respektem, bowiem wiedzą, iż nasze działania oparte są o obiektywne mechanizmy. A my z kolei mamy prawo oczekiwać od nich więcej – właśnie jako partnerzy.

PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule starałem się wykazać, że wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001 to głęboko przemyślany proces, stanowiący kamień milowy rozwoju systemu zarządzania Urzędem. W trakcie wdrożenia zmieniała się nasza świadomość, wie-

dza i technika, którą dysponowaliśmy. Udało się pokonać, wydawało się, niemożliwe do pokonania trudności. W efekcie powstał system, który funkcjonuje i jest coraz lepszy. Dzięki niemu jesteśmy bardziej skuteczni i efektywni, lepiej zarządzamy naszymi aktywami i jesteśmy bardziej wiarygodni dla naszych partnerów.

Rzecz jasna to nie koniec naszej pracy To dopiero początek. Śmiało można powiedzieć, że to dobry początek. Wykonana praca nie zostanie zmarnowana, ponieważ stała się funkcjonalną częścią systemu zarządzania naszą Organizacją. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której skutki wdrożenia zostaną zaprzepaszczone, byłby to ogromny krok wstecz w rozwoju Urzędu. Na to z kolei – mając na względzie to co najważniejsze – czyli służbę mieszkańcom – absolutnie nie możemy sobie pozwolić.

BIBLIOGRAFIA

Dokumenty wewnętrzne Systemu Zarządzania Jakością: *Horyzontalne procesy wspomagające (H-GW) – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji (GW 4)*



dr inż. Krzysztof Pakoński

Istotność analizy ryzyka dla dobrego zarządzania bezpieczeństwem informacji

WSTĘP

W miarę zbliżania się Polski do standardów krajów rozwiniętych informacja staje się coraz cenniejszym zasobem, będącym w posiadaniu administracji publicznej. Jest to skutkiem zarówno regulacji prawnych jak i potrzeb zarządczych.

Regulacje obligują organy i urzędy do gromadzenia i przetwarzania coraz większej ilości danych w związku ze świadczonymi usługami. Warto także zauważyć, że wśród tzw. produktów administracji (szczególnie samorządowej), informacje stanowią bardzo liczną grupę. Wszystkie wydawane decyzje administracyjne (w UMK wydaje się ich rocznie kilkaset tysięcy), opinie, zaświadczenia, zarządzenia i uchwały i wiele innych dokumentów to produkty, których główną zawartością jest informacja.

Potrzeby zarządcze wynikają z faktu, że aby podejmować decyzje dotyczące obecnych i przyszłych działań samorządu, najwyższe kierownictwo potrzebuje informacji koniecznych do skutecznego zarządzania. Ilość tych informacji bardzo szybko rośnie, a łatwość dostępu do nich często warunkuje trafność podejmowanych decyzji – stąd dynamicznie rozwijane są systemy gromadzące i przetwarzające informacje oraz sieci czy urządzenia telekomunikacyjne umożliwiające ich przesyłanie.

Przypomnijmy, że jednym z obowiązków kierownika jednostki jest wynikający z zapisu art.68.2 ustawy o finansach publicznych obowiązek ochrony zasobów.

A zatem, jeśli informacja jest jednym z cennych zasobów JSFP, to zarówno ona sama jak i wszystkie procesy i narzędzia służące jej gromadzeniu, przetwarzaniu oraz przesyłaniu muszą być objęte odpowiednią ochroną.

Obowiązki w zakresie ochrony informacji

Obowiązki ochrony informacji zapisano także w wielu aktach prawnych, z których najważniejsze to ustawa o ochronie danych osobowych oraz ustawa o informatyzacji. Zapisy te uwzględniają współczesne wymagania i pod tym

względem nie ustępują regulacjom w krajach „starej UE”. Natomiast praktyka jednostek sektora finansów publicznych w Polsce w zakresie bezpieczeństwa informacji pozostawia ciągle jeszcze wiele do życzenia. Z niewielkim ryzykiem można stwierdzić, że przeważająca większość jednostek SFP do dziś nie spełnia wszystkich wymagań stawianych przez w/w akty prawne w zakresie bezpieczeństwa informacji. Urząd Miasta Krakowa nie był wyjątkiem, dlatego gdy nadarzyła się okazja w postaci możliwości sfinansowania projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”, kierownictwo postanowiło, że w jego ramach będziemy budować System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z normą ISO 27001.

Historia przeglądu i oceny zabezpieczeń SI w UMK

Pierwszy audyt informatyczny w UMK wykonany został w roku 2005 przez Zespół Audytu Wewnętrznego, do którego został dołączony w charakterze eksperta specjalista odpowiedzialny za bezpieczeństwo informacji w jednym z dużych banków. Wówczas po raz pierwszy dokonaliśmy klasyfikacji informacji i weryfikacji podstawowych zabezpieczeń. Skutkiem tego audytu był szereg ogólnych i specyficznych rekomendacji, których realizacja z większym lub mniejszym powodzeniem trwała kilka lat. Jednak wykonując to pierwsze zadanie w obszarze bezpieczeństwa informacji zdaliśmy sobie sprawę, jak szeroki zakres zagadnień w tym obszarze, winien być systematycznie poddawany przeglądowi.

Początki wdrażania SZBI wg ISO 27001

Inwentaryzacja zasobów, które winny być objęte systemem kontroli formułowanym w ramach Polityki Bezpieczeństwa Informacji pokazuje, że to olbrzymi obszar. Aby zarządzać nim racjonalnie, niezbędne jest wykorzystanie analizy ryzyka.

Korzystając z możliwości jakie stworzył projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” UMK wyłonił w postępowaniu firmę doradczą, która współpracując z pracownikami Urzędu opracowała metodykę identyfikacji i oceny ryzyk w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji. Metoda, którą zaproponowali konsultanci polegała na wyznaczeniu tzw. punktów krytycznych i określeniu dla nich zagrożeń. Zastosowany model był wysoce zmatematyzowany. Wraz z usługą, UMK zakupił oprogramowanie wspomagające pracę nad analizą. Wyniki przeprowadzonej przez konsultantów po raz pierwszy w roku 2010 analizy, zostały wykorzystane do dalszych działań doskonalących system zarządzania bezpieczeństwem informacji, zbliżając go do wymagań normy ISO 27001. Przyjęta w/w metodyka była na tyle złożona, że właściciele zaangażowani w zarządzanie poszczególnymi zasobami objętymi Polityką Bezpieczeństwa Informacji nie byli w stanie samodzielnie przy użyciu zakupionego oprogramowania tej analizy zaktualizować.

W kolejnym roku aktualizacja analizy ryzyka także została wykonana przez zewnętrznego wykonawcę. Inna firma, wyłoniona w przetargu, dokonała aktualizacji analizy wg zadanej metodologii, ale rezygnując z narzędzi dostarczonych przez poprzedników. Także w ocenie tej firmy metodyka przygotowana uprzednio, była słabo dostosowana do specyfiki Urzędu i zbyt złożona.

Po tych doświadczeniach kierownictwo projektu zwróciło się do Zespołu Audytu Wewnętrznego, który w swoim składzie ma dwóch audytorów legitymujących się certyfikatem CISA (audyt systemów informatycznych) o przygotowanie nowej metodyki analizy ryzyka, która będzie lepiej dostosowana do naszej organizacji oraz o moderowanie procesu przygotowania według niej kolejnej analizy ryzyka, tak aby w kolejnych latach UMK mógł samodzielnie analizować ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji. Zespół Au-

dytu Wewnętrznego (będący przeciwnikiem zlecenia na zewnątrz całości opracowania metodyki i przeprowadzenia analizy przez zewnętrznych konsultantów), korzystając z doświadczeń własnych oraz z sugestii drugiej z w/w firm przygotował przedstawione niżej rozwiązanie.

Proces zarządzania ryzykiem w UMK

Należy zaznaczyć, że udokumentowaną analizę ryzyka w obszarze ryzyk operacyjnych w UMK – audytorzy, wspólnie z właścicielami ryzyk – wykonują od roku 2004. Od roku 2009 zarządzanie ryzykami operacyjnymi zostało zintegrowane z zadaniami budżetowymi i od tego czasu nośnikiem ryzyka są „produkty”. Ponieważ celem organizacji jest **efektywne** dostarczanie „dobrych produktów” – ryzyko operacyjne polega na tym, że produkt nie będzie dostarczony, nie będzie „dobry” lub będzie zbyt dużo kosztował, itp. Od roku 2010, tj. od reformy struktury procesów, zdefiniowano w ramach procesu GZ8 Zarządzanie Ryzykiem (całość zarządzania ryzykami w UMK). W ramach tego procesu wyróżniono 5 trybów postępowania; przedstawia je Tab. 1.

Ponieważ mamy do czynienia z jedną organizacją, trudno wyobrazić sobie sytuację, w której w różnych obszarach występują rozmaite procesy zarządzania ryzykiem, niepowiązane ze sobą. Dlatego, bazując na istniejącym wcześniej systemie, przyjęto, że ważąc ryzyka z różnych obszarów, wszystkie one winny zostać ostatecznie ocenione w jednolitej skali, która pozwoli umieścić je na wspólnej „mapie ryzyka”. Skala ta w UMK przewiduje punktację od 1 do 7, przy czym ryzyka oszacowane wg tej punktacji przyporządkowuje się do czterech ocen:

Ryzyko niskie (1-2), umiarkowane (3-4), poważne (5-6), krytyczne (7).

Tabela 1. Tryby postępowania w zakresie zarządzania ryzykiem w zależności od obszaru

Symbol	Obszar zarządzania ryzykiem	Rodzaj ryzyk	Perspektywa czasowa	Właściciel
STR	cele długoterminowe	strategiczne	wieloletnia	najwyższe kierownictwo
PS	programy sektorowe	strategiczne i operacyjne	kilkuletnia	koordynator programu
PR	projekty	projektowe	kilkuletnia lub roczna	kierownik projektu
ZB	zadania budżetowe	operacyjne	roczna	koordynator zadania
BI	bezpieczeństwo informacji	operacyjne	roczna	właściciel zasobów

Źródło: (Opis procesu GZ8. Zarządzanie Ryzykiem. SZJ UMK)



A zatem, dopracowana w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” metodyka analizy ryzyka w obszarze SZBI, ostatecznie musiała także pozwalać na przypisanie ocenianym ryzykom ocen w skali od 1 do 7.

Metodyka analizy ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji

Proces GZ8, jak widać, obejmuje wśród innych, także zarządzanie ryzykiem w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Jak wspomniano wcześniej, dla ryzyk operacyjnych, obiektem, dla którego identyfikuje się i ocenia ryzyka jest produkt, natomiast w obszarze bezpieczeństwa informacji przyjęto, że nośnikiem ryzyka będzie zasób lub aktywo.

Przy czym, zasób rozumiany jest szeroko zgodnie z normą ISO 27001. Zasobem są zarówno budynki, pomieszczenia, personel jak i sprzęt, oprogramowanie, sieci oraz same informacje gromadzone na nośnikach, przesyłane i przetwarzane w urzędurządzeniach.

Jeśli trzeba ocenić zagrożenie realizacji konkretnych procesów to wystarczy zidentyfikować zasoby, jakie są w procesie używane i najsłabsze, najgorzej zabezpieczone aktywo używane przez ten proces wyznaczy poziom ryzyka, z jakim mamy w tym procesie do czynienia.

Każdy zasób (aktywo lub grupa aktywów) ma swojego właściciela – to osoba, która jest odpowiedzialna za ocenę ryzyka wrodzonego oraz zaprojektowanie (ustalenie) odpowiedniego poziomu zabezpieczeń i przygotowanie zasad

użytkowania zasobu z zastosowaniem w/w zabezpieczeń. Na przykład jednym z zasobów są komputery osobiste – typu desktop, czy laptop – właścicielem tego zasobu jest AS (Administrator Systemu).

Prócz właściciela wyróżniamy użytkownika – to osoba użytkująca bezpośrednio dane aktywo (np. komputer osobisty), której obowiązkiem jest zastosowanie w stosunku do zasobu, który użytkuje zabezpieczeń ustalonych przez właściciela zasobu.

Zgodnie z przygotowaną i wdrożoną metodyką analizowania ryzyk w obszarze bezpieczeństwa informacji wykonuje się kolejne przedstawione niżej czynności.

Dla każdego aktywa ustalamy najpierw jego „wartość” jako sumę trzech czynników (1. wpływ na ciągłość działania, 2. rodzaj przetwarzanej informacji oraz 3. koszt odtworzenia), z których każdemu można przypisać liczbę od 1(niska) do 3(wysoka).

A zatem wartość aktywa może zawierać się w przedziale od 1 do 9.

Następnie używając analogicznej jak poprzednio skali trzostopniowej oceniamy kolejno zagrożenie, podatność i prawdopodobieństwo wystąpienia incydentu. Zagrożenie jest miarą ryzyka „wrodzonego” (najwyższe to ocena 3). Podatność, będąca miarą ryzyka rezydualnego, gdy jest oceniona na 1, oznacza, że zastosowane zabezpieczenia skutecznie zmniejszyły zagrożenie, a podatność oceniona na 3 oznacza małą skuteczność zabezpieczeń. Dla prawdopodobieństwa, ocena 3 oznacza prawdopodobieństwo wysokie.

Iloczyn oszacowanej jak wyżej wartości zasobu (możliwe wartości od 1 do 9), oceny zagrożenia (wartości od 1 do 3) i podatności (od 1 do 3) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia incydentu (także od 1 do 3) daje nam liczbę, będącą miarą oszacowanego ryzyka dla danego zasobu. Im wyższa otrzymana liczba, tym wyższe jest ryzyko związane z danym aktywem. Zakres liczb od 1 do najwyższej wartości otrzymanej dla zasobu obarczonego największym ryzykiem dzielimy na 7 równych części, przypisując dla kolejnych przedziałów wartości ocen ryzyka liczby od 1 do 7 – co odpowiada skali przyjętej w procesie GZ8 dla wszystkich ocen ryzyka w UMK.

Aby otrzymane wyniki można było porównać, zestawić z pozostałymi ryzykami z innych obszarów na wspólnej mapie ryzyka, każdemu z ocenianych co najmniej na „5” zagrożen zasobów przypisano nazwę ryzyka ze „słownika ryzyk”. Słownik ten dla kategorii „System Informatyczny nie wspiera dostatecznie i bezpiecznie działalności UMK” obejmuje 7 ryzyk przedstawionych w Tab. 2.

Dla przeprowadzenia analizy ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji i zapisu jej wyników, a także dla identyfikacji zabezpieczeń oraz zapisu wyników weryfikacji ich obecności i skuteczności, używamy arkusza przedstawionego w Tab. 3.

W ramach kolejnego projektu, którego celem jest dalsze doskonalenie metod i narzędzi zarządzania przygotowujemy obecnie aplikację wspomaganą przez hurtownię danych, która umożliwi integrację wszystkich trybów zarządzania ryzykiem i ułatwi gromadzenie, porządkowanie i przetwarzanie danych w użyteczną informację dla decydentów, właścicieli zasobów i realizatorów zadań. Moduł zarządzania ryzykiem powinien być gotowy w połowie roku 2014.

Analiza ryzyka dla zapewnienia ciągłości działania

Niezależnie od oszacowania ryzyka dla wszystkich zasobów objętych Polityką Bezpieczeństwa Informacji istotnym elementem zarządzania ryzykiem jest przygotowanie Planów Ciągłości Działania.

Nauczeni doświadczeniem zdobytym w trakcie przygotowania metod analizy ryzyka przyjęliśmy, że prace nad opracowaniem planów PCD wykonamy głównie siłami własnymi. Moderowanie, podobnie jak w przypadku analizy ryzyka, powierzyliśmy Zespołowi Audytu Wewnętrznego. Ponieważ jednak doświadczeń własnych w tym zakresie nie mieliśmy, więc do zespołu powołaliśmy zewnętrznego eksperta, który służył audytorowi prowadzącemu proces przygotowania jako doradca.

Punktem wyjścia dla przeprowadzenia takiej analizy było ustalenie procesów i zasobów krytycznych, czyli takich, które w sytuacji kryzysowej (powódź, zamieszki, atak terrorystyczny, poważny i skuteczny atak na system informatyczny, itp.) w pierwszym rzędzie powinny być zabezpieczone i/lub najszybciej przywrócone do działania.

O decyzję w sprawie wytypowania najważniejszych usług, jakie nasz Urząd w takiej sytuacji musi być zdolny świadczyć, zwróciliśmy się do najwyższego kierownictwa. Zadecydowano, że procesami tymi winny być:

- funkcjonowanie centrum zarządzania kryzysowego
- świadczenia i pomoc społeczną
- możliwość dokonywania wypłat

Korzystając z danych zgromadzonych w ramach analizy ryzyka, ustalono, jakie zasoby są dla tych procesów potrzebne i ponownie przeanalizowano zabezpieczenia tak, aby wzmocnić je tam, gdzie było to racjonalne i możliwe.

Kolejnym etapem było ustalenie minimalnych wymagań konfiguracyjnych, które w wypadku utraty zasobów muszą zostać w zadanym czasie udostępnione.

Przedstawione wyżej założenia pozwoliły przystąpić właścicielom, odpowiedzialnym za w/w procesy krytyczne, do przygotowania szczegółowych planów działania, które winny zostać uruchomione w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej. Plany zostały w całości wykonane przez osoby, które będą je w razie potrzeby realizować, a moderowanie spotkań i pomoc w pracach zapewnił jeden z audytorów wewnętrznych w ZA UMK oraz ekspert zewnętrzny – doradca.

Plany wraz z całym systemem powiadamiania, ciałami decyzyjnymi i dokumentacją zostały przygotowane i zatwierdzone, a następnie po upływie około pół roku także przetestowane. Testy wypadły pomyślnie i okazały się przydatne, bo mimo bardzo starannego przygotowania planów, pozwoliły wprowadzić dalsze udoskonalenia.

PODSUMOWANIE

1. Analiza ryzyka jako podstawa racjonalnego zarządzania jest w kulturze organizacyjnej sektora publicznego w Polsce ciągle nowym elementem. Jednak dziś, gdy poziom komplikacji systemów z jakimi mamy do czynienia jest bardzo wysoki, a od ich sprawności i niezawodności zależy w coraz większym stopniu nasza zdolność do świadczenia usług publicznych, musimy to nowe narzędzie, jakim jest analiza ryzyka, jak najszybciej „oswoić”. Ilość wymagań, standardów, przepisów jest olbrzymia i ciągle rośnie. Zapewnienie równego, możliwie najlepszego systemu zabezpieczenia się

Tabela 2. Słownik ryzyk obejmujących kategorię: „System Informatyczny nie wspiera dostatecznie i bezpiecznie działalności UMK”

1	stan uporządkowania i integralność danych oraz wiarygodność raportów nie ulega poprawie
2	aplikacje nie spełniają wymagań „biznesu” (w tym: brak scenariuszy testów odbiorowych/ regresywnych, braki lub niewykorzystanie istotnej funkcjonalności aplikacji)
3	niedostateczna wydajność systemu, nadmierny czas reakcji – niedostateczna dostępność
4	braki lub wady w procedurach i/lub podziale obowiązków i uprawnień w obszarze IT (w tym nadzoru nad bibliotekami i wersjami oraz dostępem do zasobów) – naruszenia poufności
5	brak dostatecznej kontroli wprowadzania, przetwarzania i aktualizacji danych – naruszenia integralności
6	brak wiarygodnego planu przywrócenia działalności po katastrofie
7	inne naruszenia bezpieczeństwa informacji (poufność i inne)

Źródło: (Opis procesu GZ8. Zarządzanie Ryzykiem. SZJ UMK)



Tabela 3. Schemat arkusza prezentującego dane i informacje dotyczące analizy ryzyka w obszarze bezpieczeństwa informacji w UMK (wraz z przykładem danych)

Kategoria zasobu	Aplikacje systemowe	Nośniki danych
Opis zasobu	system klawiszowy	Pamięci półprzewodnikowe typu Flash
Właściciel – osoba odpowiedzialna za ustalenie zasad bezpieczeństwa zasobu	Dyrektor IT	Dyrektor IT
Użytkownik – osoba odpowiedzialna za stosowanie zasad bezpieczeństwa	AT	użytkownik
Wpływa na ciągłość działania	3	1
Przetwarza informacje WG	3	3
Koszt odtworzenia	2	1
Wartość zasobu	8	
Zagrożenie	brak usług CPD (usługi terminalowe), brak możliwości pracy w systemie, brak dostępu do danych	brak dostępu do danych/utrata danych, wyciek danych
Podatność	brak umów wsparcia, niskie kwalifikacje AT, błędy w konfiguracji	zużycie fizyczne, brak szyfrowania danych, zgubienie
Zabezpieczenie – zastosowany mechanizm kontrolny	procedury, Instrukcja zarządzania zmianą, autoryzacja, szkolenia zewnętrzne, wsparcie zewnętrzne	procedura szyfrowania, szkolenia
P	2	3
Z	3	3
Prawdopodobieństwo incydentu	3	3
Wartość Ryzyka rezydualnego	144	135
Ocena ryzyka w skali	7	7
Weryfikacja obecności zabezpieczenia		
Ocena skuteczności zabezpieczenia		
Ocena ryzyka po badaniach		
Reakcja właściciela na stwierdzony poziom ryzyka	1. Podpisanie umów wsparcia (2013) 2. Program szkoleń dla AT	1. Informacje dla użytkowników 2. Nowa procedura dot. Zarządzania nośnikami danych

Źródło: (Opis procesu GZ8. Zarządzanie Ryzykiem. SZJ UMK)

przed wszystkimi przypadkami wystąpienia niezgodności jest dziś, przy istniejących zasobach materialnych i kadrowych fizyczną niemożliwością. W tej sytuacji, jedynym racjonalnym działaniem jest właśnie okresowe, a czasem ciągłe analizowanie zagrożeń w celu ustalenia, które z przewidywanych zdarzeń najbardziej zagrożą organizację z perspektywy realizacji jej zadań i osiągnięcia zakładanych celów.

2. Dla najwyższego kierownictwa, jako odpowiedzialnego za kontrolę zarządczą, istotna jest informacja, którym z obszarów, jakim procesom, czy zasobom powinno zapewnić szczególną ochronę i na czym monitorowanie bieżące winno być skupione, gdzie interwencja decyzyjna może być konieczna. Ważne jest także wytypowanie tych obszarów, gdzie całość systemu kontroli zostaje pozostawiona w rękach bezpośrednich realizatorów, a skuteczność systemu jest tylko wrywkowo weryfikowana przez audytorów. Kierownictwo jest angażowane tylko wówczas, gdy właściciel procesu eskaluje wiadomość o problemach, z którymi nie jest w stanie sam sobie poradzić.

3. Aby organizacja osiągnęła dojrzałość w zakresie analizowania i zarządzania ryzykiem, nie należy zadań tych powierzać zewnętrznym konsultantom. Często zostają po nich tylko „opaste dokumenty” na półkach, a nie realna zmiana w funkcjonowaniu organizacji. Konieczne jest budowanie wewnątrz organizacji odpowiednich kompetencji i dogłębnego zrozumienia zagadnień oraz metod zarządzania ryzykiem. Konsultanci są bardzo przydatni, ale jako członkowie zespołów wewnętrznych, dzięki którym nasi pracownicy uczą się i korzystają z dobrych praktyk dla doskonalenia narzędzi zarządzania.

4. Nie można też liczyć na to, że uda się w dużej organizacji wprowadzić skuteczny system zarządzania ryzykiem, w tym w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji, w ciągu roku czy dwóch lat. To jest zadanie na kilka lat i wymaga ciągłego zainteresowania ze strony najwyższego kierownictwa oraz ciągłej pielęgnacji. Przeciętna jednostka sektora finansów publicznych w Polsce zamierzająca dostosować swój SZBI do zgodności z normą ISO 27001 winna wziąć pod uwagę, że bezpieczeństwo informacji jest procesem, co oznacza, że pewne nowe elementy wprowadzone w trakcie wdrożenia muszą później być systematycznie używane i że sam proces dostosowania i uruchomienia nowych elementów systemu może trwać kilka lat. Później wymaga on audytowania, ciągłej uwagi i przeglądów na poziomie najwyższego kierownictwa.

5. Decyzja o tym, że podejmuje się wysiłek uporządkowania obszaru bezpieczeństwa informacji ma charakter strategiczny. Wymaga nakładów finansowych rozłożonych na lata, wymaga szkoleń kadry, a także wiele dodatkowej pracy w trakcie wdrożenia i zwiększone obowiązki później. Jednak w tym zakresie nie ma alternatywy. Skala zagrożeń w obszarze wykorzystania technologii informatycznych będzie rosła wraz z postępem technicznym, więc warto zacząć zarządzanie ryzykami w tym obszarze bez zwłoki. Jest proces długotrwały i zwykle wymaga wielu zmian w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

Dokumenty wewnętrzne Systemu Zarządzania Jakością: *Horizontalne procesy zarządzania (H-GZ) – Zarządzanie ryzykiem (GZ 8)*



dr Tomasz Sapeta

Szkolenie jako narzędzie rozwoju kadry menedżerskiej na przykładzie Urzędu Miasta Krakowa

WSTĘP

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, ich dynamika i zakres powodują, że coraz trudniej jest sprostać wymaganiom jakie stawiają przed urzędami klienci, zarówno instytucjonalni, jak również indywidualni. Stąd wynika potrzeba ciągłego rozwoju organizacji i ich pracowników, co powinno przekładać się na zaspokojenie potrzeb społecznych i gospodarczych danego regionu. Konieczność ciągłego rozwoju dotyczy nie tylko organizacji ze sfery biznesu, ale przede wszystkim podmiotów które ponoszą odpowiedzialność za rozwój regionu i miasta, wspierających lokalne inicjatywy biznesowe, służących mieszkańcom obszaru działania jednostki. Wielość czynników mających wpływ na funkcjonowanie i rozwój jednostek samorządu terytorialnego sprawia, że osiągnięcie odpowiedniego poziomu świadczenia usług staje się coraz bardziej istotne, a równocześnie, coraz bardziej skomplikowane. Jednym z determinantów rozwoju systemu zarządzania urzędem, na który wskazują nie tylko autorzy publikacji, ale również i praktycy, jest kapitał ludzki. Obejmuje on swym zakresem m.in. wiedzę, umiejętności, doświadczenie, postawy, motywację, predyspozycje ludzi zatrudnionych w organizacji. Wykorzystywany jest zarówno do realizacji zadań ukierunkowanych na osiągnięcie celów o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Znaczenie i rola jaką przypisuje się kapitałowi ludzkiemu wynika w głównej mierze z jego unikalności, trudności w imitowaniu oraz możliwości zastosowania jego komponentów w generowaniu nowych, często niestandardowych rozwiązań.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, gdzie głównym potencjałem staje się właśnie wiedza, organizacja powinna charakteryzować się elastycznością, kreatywnością, zdolnością do zaabsorbowania i praktycznego zastosowania wiedzy. W przypadku urzędów realizacja powyższych wartości jest rzeczą niezwykle trudną, co wynika z istoty i charakteru tego typu organizacji, gdzie nie zysk, a służebna rola jest kwintesencją działalności. W konsekwencji może prowadzić to do zaniechania wdrażania zmian wewnątrz organizacyj-

nych i powstawania silnych frakcji przeciw zmianom, oporu pracowników przeciw innowacjom, odrzucanie wszelkich zmian, jako zagrożenia dla ich funkcjonowania w organizacji. Wynika stąd konieczność prowadzenia ciągłego monitoringu i analizy zasobów którymi dysponuje jednostka samorządu, w kontekście zmian rynkowych, tak aby na bieżąco identyfikować jakiej wiedzy, jakich umiejętności i w jakim kierunku należy rozwijać potencjał zatrudnionych pracowników. Niewątpliwie działaniami ukierunkowanymi na rozwój wiedzy i umiejętności zatrudnionych są szkolenia umożliwiające podnoszenie wartości kapitału ludzkiego i wykorzystywanie go zarówno w obecnej sytuacji, jak również w odpowiedzi na przyszłe potrzeby.

W artykule zaprezentowano model rozwoju pracowników odnoszący się do cyklu systematycznego szkolenia, a uwzględniający specyfikę jednostek samorządu. W modelu tym szczególną uwagę zwrócono na kwestie kultury organizacyjnej i jej wpływu na realizację programów szkoleniowych. Współpraca Urzędu Miasta Krakowa z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zaowocowała cyklem szkoleń dedykowanych w głównej mierze kadry zarządzającej średniego szczebla. Spostrzeżenia z realizacji programów rozwojowych zawarte zostały w drugiej części artykułu.

Model cyklu systematycznego szkolenia w jednostkach samorządu terytorialnego

Promowanie idei *lifelong learning* bez wątpienia przyczyniło się w ostatnim okresie do wzrostu ilości realizowanych szkoleń w Polsce. Ale na uwagę zwraca również fakt wzrostu znaczenia wiedzy w osiąganiu przez organizacje pożądanej efektywności i poziomu rozwoju, zwłaszcza w sytuacji większej dostępności do środków z funduszy unijnych. W konsekwencji, w znacznym stopniu ograniczyło to barierę kosztową działań prorozwojowych, z którą boryka się wiele organizacji – zwłaszcza w okresie kryzysu. Przyjęcie okre-

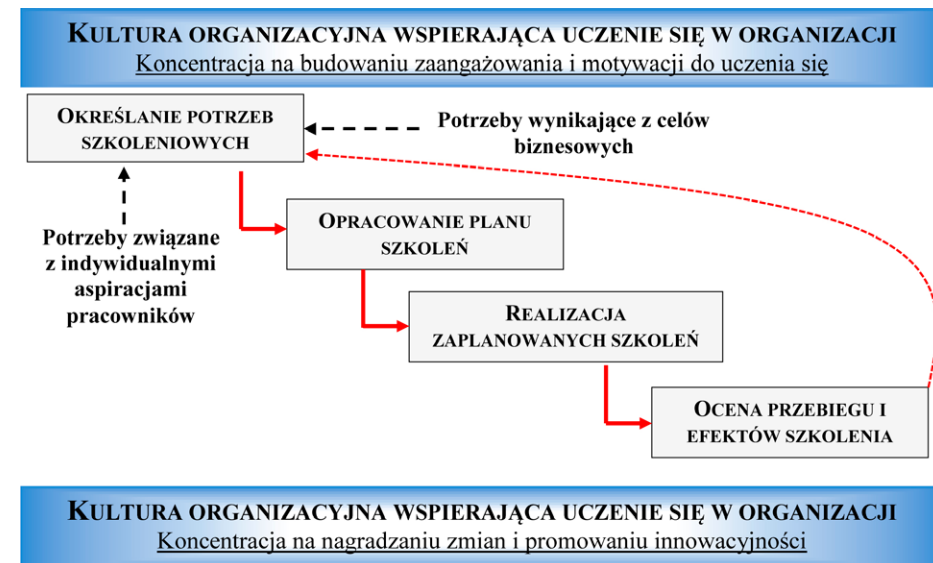
ślonych procedur postępowania wynikających z prawidłowo opracowanego procesu szkoleniowego oraz zaangażowanie w działalność szkoleniową przyczyniają się do uzyskania wyższej stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Profesjonalnie prowadzona działalność szkoleniowa wzbogaca potencjał pracowników dzięki poszerzeniu wiedzy, identyfikowaniu obszarów zdolności, rozwojowi ich umiejętności, modyfikacji postaw, co z kolei przyczynia się do zmian w sposobie wykonywania pracy oraz poziomu zaangażowania pracowników w realizację celów organizacyjnych. Z drugiej strony brak rzetelnego podejścia w realizacji polityki szkoleniowej prowadzi do stosunkowo dużej skali utraty korzyści z wykorzystania środków aplikowanych na rozwój przez Unię Europejską. W kontekście powyższego istotnym jest tworzenie programów rozwojowych i szkoleniowych w taki sposób, aby znalazły one odzwierciedlenie w strategii organizacji. Ważne jest przy tym przyjęcie w strategii rozwoju pracowników zestawu kluczowych założeń, które nie będą podlegać zbyt gwałtownym modyfikacjom. Między innymi należy wziąć pod uwagę inicjatywy w zakresie uczenia się i rozwoju, których realizacja wspiera bieżące potrzeby organizacji, cele, priorytety oraz zdefiniowanie sposobu, w jaki cały proces będzie realizowany i zarządzany. Właściwe zaplanowanie, przygotowanie, przeprowadzenie oraz ocena szkoleń składa się z kilku etapów, gdzie kolejny

opracowywany jest na podstawie informacji uzyskanych w wyniku zrealizowania poprzedniego. Efektywność procesu szkoleniowego uzależniona jest w dużej mierze od stopnia jego ustrukturyzowania oraz tego, czy przeprowadzony jest zgodnie z przyjętymi standardami i dostępną wiedzą. Planując i wdrażając efektywny program szkoleniowy, należy uwzględnić działania związane z: określeniem potrzeb szkoleniowych, ustaleniem celów szkolenia i zakresu przekazywanej treści, doбором uczestników, określeniem najkorzystniejszego planu szkolenia, wyborem właściwego miejsca i trenerów, wyborem i przygotowaniem pomocy audiowizualnych, koordynacją i oceną zrealizowanego programu. Wszystkie te elementy składają się na proces szkoleniowy (określany często cyklem systematycznego szkolenia), który można ująć w czterech głównych etapach:

- Określenie potrzeb szkoleniowych,
- Opracowanie planu szkoleń,
- Realizację zaplanowanych szkoleń,
- Ocenę przebiegu i efektów szkoleń.

Realizacja powyższego modelu szkoleniowego uwarunkowana jest stworzeniem korzystnych podstaw do rozwoju pracowników, przy uwzględnieniu szeregu determinant, przede wszystkim wewnętrznych. Stąd w powodzeniu realizacji strategii szkoleniowych kluczowe stają się takie

Rysunek 1. Etapy i kontekst kulturowy procesu szkoleniowego



Źródło: U. Pauli, 2012, s. 13



elementy jak: kultura zarządzania, przyjęty system wartości, styl zarządzania, model podejmowania decyzji oraz struktura organizacyjna. Efektem stworzenia sprzyjających warunków do podnoszenia kwalifikacji będą pozytywne relacje międzyludzkie, bazujące na wzajemnym zaufaniu, a nie na restrykcyjnych systemach działania, które ograniczać będą negatywny wpływ barier organizacyjnych, biurokratycznych i komunikacyjnych. Działalność jednostek samorządu terytorialnego w układzie struktur funkcjonalnych, o mocno zhierarchizowanej kulturze organizacyjnej nie sprzyja tworzeniu warunków do realizacji klasycznego modelu szkoleniowego. Organizacje o dominującej kulturze hierarchicznej charakteryzują się bowiem wysokim stopniem sformalizowania, definiowaniem zachowań pracowników poprzez przepisy i procedury. Kryteriami efektywności najwyższej cennionymi w tego typu kulturze są sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń i przewidywalność. Gwarancją sukcesu ma być przestrzeganie reguł, oraz systemy kontroli traktowane jako narzędzie wzrostu efektywności. Organizacje hierarchiczne, takie jak np. jednostki samorządu terytorialnego, tylko wtedy są uznawane za efektywne, kiedy odznaczają się powyższymi cechami. Należy również pamiętać, że oprócz wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji, oddziałuje ona także na poszczególnych pracowników, tj. na ich morale, zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne i stan emocjonalny. A zatem istnieje ścisły związek między sposobem funkcjonowania jednostki a zmianą kultury organizacji. Wynika to z faktu, że gdy wartości, normy, postawy, nastawienie pozostają niezmiennie, na nic zdają się zmiany procedur i strategii. Sytuacja ta odnosi się także do rozwoju pojedynczych pracowników poprzez szkolenia. Brak identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, niewłaściwa organizacja szkoleń, źle dobrane treści programów szkoleniowych mogą w konsekwencji prowadzić do zniechęcenia, utraty zaufania, spadku zaangażowania i wydajności wśród członków organizacji.

W świetle powyższego koniecznym staje się uwzględnienie w cyklu systematycznego szkolenia aspektu kulturowego, mającego olbrzymi wpływ na realizację programów rozwoju pracowników, co zostało ujęte na Rys. 1. W przypadku jednostek samorządu w celu skutecznego implikowania programów szkoleniowych koniecznym staje się dokonanie zmian w architekturze wartości kulturowych. Zmiany te powinny stopniowo sprzyjać wdrażaniu wartości koncentrujących się na budowaniu zaangażowania i motywacji ucznia się oraz na nagradzaniu zmian i promowaniu innowacyjności. W kontekście zachodzących przeobrażeń rynkowych proces rekonfiguracji wartości kulturowych wydaje się być nieuchronny.

Praktyka zarządzania szkoleniami w Urzędzie Miasta Krakowa w oparciu o współpracę z MSAP

Współpraca pomiędzy Urzędem Miasta Krakowa a Małopolską Szkołą Administracji Publicznej w zakresie szkoleń rozwinęła się w latach 2008-2013, wiązało się to z realizacją zadań przewidzianych w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”. W tym okresie zrealizowanych zostało wiele wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych, zarówno w postaci klasycznych kursów, jak i udziału pracowników Urzędu Miasta Krakowa w studiach podyplomowych. W związku z przedsięwzięciami rozwojowymi podejmowanymi przez Urząd w kierunku profesjonalizacji zarządzania, szczególną opieką objęto grupę menedżerów średniego szczebla zarządzania. Podejście to wydaje się być jak najbardziej słuszne, bowiem z jednej strony, grupa ta stanowi łącznik pomiędzy najwyższym kierownictwem Urzędu a najbardziej liczną grupą pracowników sfery operacyjnej. Z drugiej strony, zgodnie ze współczesnymi modelami zarządzania kapitałem ludzkim, menedżerowie liniowi stanowią kluczową grupę pracowników mających bezpośredni wpływ na realizację zadań i celów organizacji. Zrealizowane szkolenia miały na celu wzbogacenie i pogłębienie wiedzy pracowników z zakresu szeroko rozumianego zarządzania oraz nabycie i rozwój umiejętności związanych z wybranymi zagadnieniami zarządzania pracownikami. Istotnym w realizacji programów szkoleniowych UMK jest udział pracowników stanowiących kadrę rezerwową. Potwierdza to perspektywiczne założenia realizacji polityki rozwoju kadr Urzędu, co w przyszłości sprzyjać będzie wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Ogółem we wszystkich organizowanych przez MSAP szkoleniach brało udział 669 pracowników. Tak duża liczba uczestników wynika z faktu, że część szkoleń miała charakter pogłębiony i odnosiła się do szczegółowych zagadnień związanych z zarządzaniem pracownikami. Stąd oprócz ogólnych szkoleń pn. „Doskonalenie umiejętności zarządzania dla średniej kadry kierowniczej”, „Zarządzanie ludźmi”, „Rozwój kompetencji menedżerskich pracowników UMK – szkolenie dla kadry rezerwowej”, czy też „Rozwój kompetencji menedżerskich pracowników UMK” zostały zrealizowane szkolenia poświęcone pogłębieniu kompetencji z zakresu: zarządzania czasem, motywowania pracowników, coachingu w pracy pracownika Urzędu. Odrębną grupę stanowiły osoby oddelegowane przez Urząd do udziału w studiach podyplomowych. W sumie 41 osób studiowało na kierunkach: „Gospodarka i administracja publiczna” oraz „Zarządzanie w administracji publicznej”. Pełny inwentarz danych statystycznych znajduje się w Tab. 1.

Tabela 1. Programy rozwojowe zrealizowane przez UMK we współpracy z MSAP

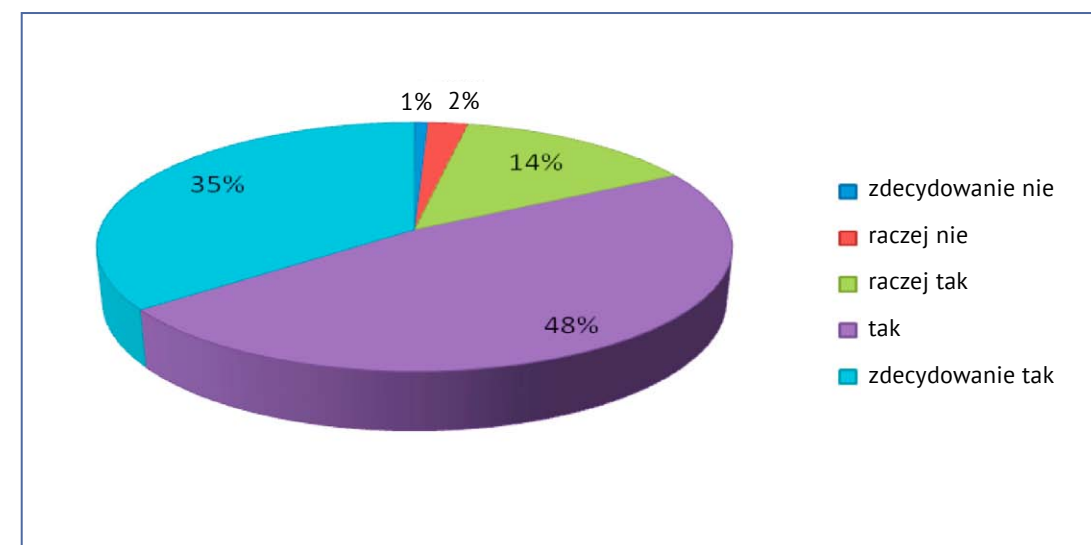
Tytuł szkolenia	Liczba uczestników
Doskonalenie umiejętności zarządzania dla średniej kadry kierowniczej	211
Doskonalenie umiejętności zarządzania dla średniej kadry kierowniczej – zarządzanie czasem oraz motywowanie pracowników	213
Coaching w pracy pracownika Urzędu	198
Rozwój kompetencji menedżerskich – szkolenie dla kadry rezerwowej UMK	19
Rozwój kompetencji menedżerskich pracowników UMK	11
Zarządzanie ludźmi	17
Studia podyplomowe: Gospodarka i administracja publiczna, Zarządzanie w administracji publicznej	41

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MSAP

Ewaluacja zrealizowanych szkoleń pozwoliła na identyfikację tych obszarów kompetencji pracowników Urzędu, w których wzbogacili i rozwinęli swoją wiedzę, umiejętności i zdolności. Wartością dodaną oceny efektywności

szkoleń jest możliwość rozpoznania luki szkoleniowej występującej u pracowników, pozwalającej na wyznaczenie dalszych kierunków działań rozwojowych w ramach programów szkoleniowych.

Rysunek 2. Adekwatność treści szkoleniowych do charakteru wykonywanej pracy na przykładzie średniej kadry menedżerskiej UMK



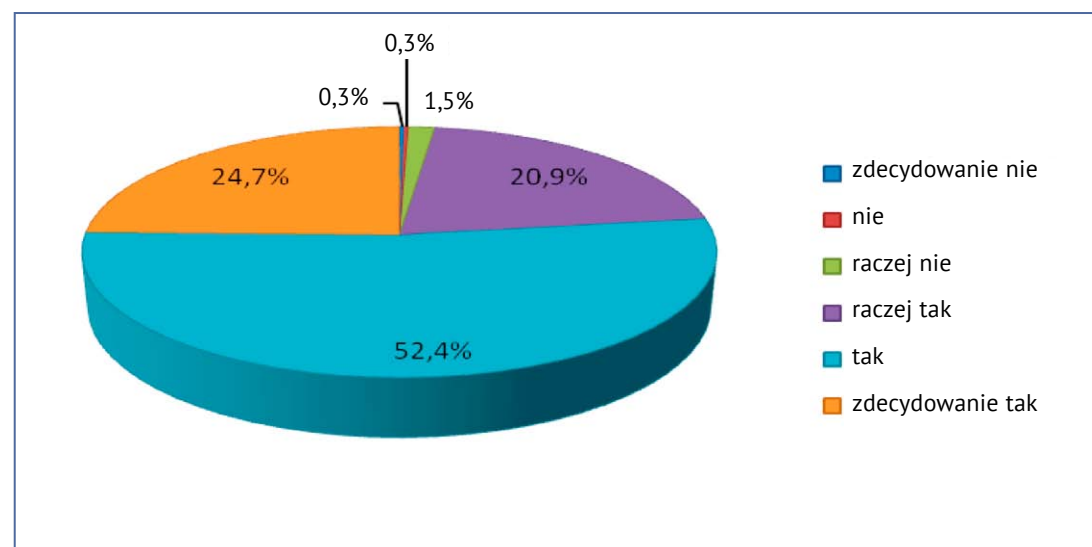
Źródło: opracowanie własne na podstawie 391 ankiet przeprowadzonych wśród uczestników szkoleń



Analiza danych zaprezentowanych na rysunku pozwala stwierdzić, że proces organizacji szkoleń w Urzędzie Miasta Krakowa przebiega prawidłowo. Wartość pozytywnych ocen wskazuje na dobre przygotowanie wstępnych etapów procesu szkoleniowego, tj. właściwie przeprowadzonej identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, co jest kluczowe z perspektywy prowadzenia dalszych prac przygotowawczych i wdrożeniowych programów szkoleniowych. Potwierdza to również dobrą pracę komórki personalnej w tym zakresie, bowiem dane zagregowane za lata 2008-2013 wskazują na identyfikację zmian, jakie zachodzą w obrębie wykonywanych zadań na stanowiskach menedżerskich. Pozwala to na precyzyjne przygotowanie programów rozwoju, ściśle dopasowanych do specyfiki pracy na danym stanowisku, ale także i z perspektywy organizacji jako całości.

Szkolenia w których uczestniczyli pracownicy Urzędu Miasta Krakowa miały charakter interdyscyplinarny i realizowane były w zespołach składających się z przedstawicieli różnych komórek. Odpowiedni dobór uczestników poszczególnych szkoleń pozwolił na pełną wymianę doświadczeń rozpatrywanych z odmiennych perspektyw działalności Urzędu, dzielenia się wiedzą powstającą w różnych komórkach. Dzięki temu praktyczne wdrażanie zdobytej wiedzy stało się bardziej efektywne. Potwierdzeniem tego są wyniki zaprezentowane na Rys. 3.

Rysunek 3. Poszerzenie oraz uporządkowanie wiedzy poprzez szkolenia w grupie średniej kadry kierowniczej UMK



Źródło: opracowanie własne na podstawie 393 ankiet przeprowadzonych wśród uczestników szkoleń

PODSUMOWANIE

W artykule zaprezentowano klasyczne podejście do realizacji procesów szkoleniowych w układzie czterech faz. Z perspektywy jednostek samorządu terytorialnego proces ten został uzupełniony o aspekt kulturowy, który odgrywa istotną rolę nie tylko w szkoleniach, ale ogólnie w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zaprezentowane w drugiej części artykułu dane z badań ankietowych przeprowadzonych wśród uczestników programów szkoleniowych pozwoliły na dokonanie oceny użyteczności szkoleń z perspektywy realizowanego projektu „Rozwoju systemu zarządzania Urzędem”.

Analiza danych uzyskanych w badaniach ankietowych wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych działań rozwojowych, które swoim zasięgiem powinny objąć nie tylko średnią, ale także – a może przede wszystkim – wyższą kadry menedżerską. Wiele inicjatyw zmian organizacyjnych blokowanych jest właśnie na tym poziomie. A zatem obszarem koniecznych zmian jest zniesienie barier i trudności związanych z niskim poziomem świadomości bezpośrednich przełożonych w kwestii wykorzystania nowych, nabytych przez pracowników umiejętności. Nie można również zapomnieć o pracownikach sfery operacyjnej, którzy bez

dostarczenia odpowiednich informacji i narzędzi, nie będą w stanie wdrożyć zmian.

Efektywność szkoleń może być oceniana przez pryzmat możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy, jakkolwiek udział w szkoleniach nie wpływa w znaczący sposób na zakres zadań i obowiązków stanowiskowych. Z pewnością szkolenia powinny stanowić istotny element planu indywidualnego rozwoju pracownika, stając się równocześnie elementem systemu motywacyjnego.

Planowanie działań rozwojowych pracowników powinno zostać poprzedzone oceną tych szkoleń i programów rozwojowych, w których dotychczas brali oni udział. W przypadku Urzędu Miasta Krakowa działania tego typu są podejmowane i pozwalają na określenie przyszłych potrzeb szkoleniowych, będących miarą oczekiwanych w przyszłości zmian, jakim będą podlegały jednostki samorządu terytorialnego. Oznacza to konieczność uwzględnienia programów rozwojowych w działaniach strategicznych Urzędu.

W kontekście zmian, jakim będą poddawane jednostki samorządu terytorialnego, dalsze działania szkoleniowe powinny być prowadzone w zakresie problematyki zarządzania przez cele, kształtowania procesu delegowania zadań i podejmowania decyzji czy zarządzania efektywnością. Wszystkie wskazane obszary działań szkoleniowych należy rozpatrywać z perspektywy strategicznej funkcjonowania Urzędu i winny być przeniesione na poziom stanowisk pracy. Kierunki dalszych działań szkoleniowych potwierdzone zostały również w wynikach badań poziomu satysfakcji pracowników Urzędu Miasta Krakowa. Z przedstawionych raportów wynika bowiem, że ponad 50% zatrudnionych

pracowników nie ma lub tylko częściowo ma zdefiniowane cele i zadania. Z kolei 70% spośród badanych stwierdza, że nie ma lub częściowo ma, dużą swobodę w sposobie wykonywania swoich obowiązków, w tym delegowania zadań. A 71% określiło, że przełożony nie konsultuje podejmowanych decyzji z pracownikami albo robi to tylko częściowo.

BIBLIOGRAFIA

- K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, pod red. R. Borowiecki, A. Jaki, TNOiK, Warszawa-Kraków 2002
- Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym*, pod red. M. Zawickiego, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011
- D. L. KirkPatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001
- M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- U. Pauli, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, maszynopis, Kraków 2012
- A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007
- D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer, 2008



Barbara Skrabacz-Matusik

Kształtowanie polityki personalnej Urzędu Miasta Krakowa poprzez doskonalenie kadr, rozwój zawodowy oraz wdrożenie badań satysfakcji pracowników

WSTĘP

Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” to inwestycja w pracowników i w przyszłość naszej organizacji. Oczekiwania mieszkańców wobec Urzędu i urzędników są jasne. Każdy obywatel oczekuje, że zostanie sprawnie i profesjonalnie obsłużony przez kompetentną osobę. Urząd w dużym stopniu jest postrzegany przez pryzmat działań jego pracowników. Złożeniem projektu towarzyszyła myśl, że odpowiedni poziom kompetencji pracowników, ich wiedza i umiejętności oraz właściwy poziom motywacji przełożą się na jakość usług świadczonych przez Urząd Miasta Krakowa i jego pozytywny odbiór w oczach beneficjentów usług. Rozwój personelu w ramach projektu, rozumiany jako polepszenie i rozszerzenie ogółu wiedzy oraz umiejętności pracowników, sprzyja sprawnej realizacji strategicznych oraz operacyjnych celów Urzędu. Dlatego inwestycja w rozwój kwalifikacji pracowników jest tak ważna dla naszej organizacji. I choć efekty nakładów poniesionych na rozwój pracowników są zawsze rozłożone w czasie i trudne do oszacowania, to podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników jest konieczne. Po prostu warto inwestować w ludzi.

DOSKONALENIE KADR – 3 I 7 MODUŁ PROJEKTU ROZWÓJ SYSTEMU ZARZĄDZANIA URZĘDEM

Działania realizowane w zakresie doskonalenia kadr objęły każdego pracownika Urzędu Miasta Krakowa, począwszy od pracowników zatrudnionych na szeregowych stanowiskach urzędniczych i pomocniczych poprzez samodzielne i specjalistyczne stanowiska, po osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych każdego szczebla zarządzania. Łącznie, projekt objął ponad 2600 osób. Ze środków projektu, bli-

sko 2 mln zł wydano na różnego typu szkolenia, warsztaty, studia podyplomowe i konsultacje eksperckie, mające na celu podniesienie kompetencji pracowników Urzędu Miasta Krakowa oraz poprawę jakości świadczonych usług. Działania na rzecz doskonalenia kadr Urzędu Miasta Krakowa miały miejsce w każdym z siedmiu modułów realizowanego projektu, ale dwa jego moduły, zostały poświęcone wyłącznie rozwojowi personelu, w dziedzinach, z którymi większość urzędników styka się każdego dnia. Był to moduł 3: „**Podniesienie poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych**” oraz moduł 7: „**Studia podyplomowe, szkolenia językowe, ogólne szkolenia komputerowe**”. Działania szkoleniowe w obu modułach miały z jednej strony wpływać na rozwój kompetencji i wiedzy kadry urzędniczej, motywować pracowników do lepszej i bardziej efektywnej pracy, a z drugiej strony gwarantować realizację ambitnych celów i wskaźników rezultatów projektu dowodzących rozwoju naszej organizacji.

1. Moduł 3: Podniesienie poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych

W latach 2010-2011 zrealizowano „**Warsztaty w zakresie znajomości KPA – uchylenie/stwierdzenie nieważności decyzji**”. Warsztaty składały się z dwóch cykli szkoleniowych. Pierwszy cykl warsztatów obejmował w szczególności zagadnienia KPA: Dział I – Przepisy ogólne, Dział II – Postępowanie oraz Dział VII – Wydawanie zaświadczeń. Drugi cykl warsztatów, miał na celu nabycie umiejętności prawidłowego wydawania decyzji w oparciu o konkretne przepisy prawa materialnego. Drugi cykl warsztatów dotyczył w szczególności zagadnień Działu II, Rozdział 7 KPA – Decyzje, i był dostosowany do specyfiki pracy wytypo-

wanych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa. Warsztaty prowadzone były przez członków składów orzekających Samorządowego Kolegium Odwoławczego. Grupę docelową stanowili pracownicy Urzędu Miasta Krakowa wydający decyzje administracyjne, z ośmiu wydziałów, z najwyższym wskaźnikiem decyzji uchylonych i decyzji, co do których stwierdzono nieważność. Szkolenie obejmowało grupę 135 osób, których wiedza i umiejętności w zakresie stosowania procedur administracyjnych wymagały uzupełnienia. W warsztatach brali udział pracownicy, którzy wydają decyzje administracyjne lub biorą udział w ich przygotowaniu. Preferowani byli pracownicy posiadający wykształcenie inne niż prawnicze. Te same osoby brały udział w dwóch cyklach dwudniowych warsztatów, co dało 32 godziny szkolenia na jednego uczestnika. Kolejnym działaniem realizowanym w ramach modułu 3 było szkolenie z zakresu „**Ustawy o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa**”. Tematyką powyższego szkolenia było omówienie zasad odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu władzy publicznej, za działania lub zaniechania prowadzące do rażącego naruszenia prawa oraz zasady postępowania w przedmiocie takiej odpowiedzialności. Oprócz zagadnień teoretycznych celem szkolenia było przedstawienie wzorców zachowań funkcjonariusza publicznego, pozwalających uniknąć takiej odpowiedzialności w nawiązaniu do codziennych działań podejmowanych w ramach wykonywania czynności urzędniczych. Temu celowi służyła zaproponowana formuła szkolenia polegająca na nawiązywaniu do rozwiązań praktycznych wynikających z orzecznictwa SKO i sądów administracyjnych. Również i to szkolenie przeznaczone było dla pracowników komórek organizacyjnych, które wydają kluczowe dla Urzędu Miasta Krakowa decyzje administracyjne. W zrealizowanym w 2011 r. szkoleniu, w 3 grupach szkoleniowych po 40 osób każda, udział wzięło łącznie 120 pracowników Urzędu. Następnym szkoleniem przeprowadzonym w związku z realizacją modułu 3 projektu było szkolenie dotyczące „**Przepisów wykonawczych do ustawy z dnia 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji podmiotów realizujących zadania publiczne oraz niektórych innych ustaw** – do wydania których zgodnie z delegacją zawartą w tej ustawie została zobowiązana Rada Ministrów i Minister właściwy do spraw informatyzacji”. Odbyło się ono na przetome 2011 i 2012 r. Realizacja tego zadania miała na uwadze przybliżenie jego uczestnikom zmian dotyczących ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz związanych z tymi zagadnieniami zmian w KPA. Szkolenie to odpowiadało na pytania dotyczące m.in. umożliwienia obywatelom składania dokumentów do urzędów za pośrednictwem Internetu,

bez potrzeby opatrywania podań „bezpiecznym podpisem elektronicznym” oraz stworzenie podstaw prawnych dla funkcjonowania elektronicznej administracji i ułatwienia współpracy systemów teleinformatycznych. Łącznie, w dwóch etapach szkolenia, udział wzięło 50 pracowników Urzędu. Dzięki m.in. takim działaniom Urząd Miasta Krakowa pozostaje liderem wśród jednostek samorządu terytorialnego w liczbie elektronicznych usług publicznych dostępnych na ePUAP. Ponadto, w 2013 roku, zorganizowano warsztaty z zakresu „**Nowelizacji Kodeksu Postępowania Administracyjnego**”. Były one przeznaczone dla pracowników komórek organizacyjnych Urzędu, które wydają największą liczbę decyzji administracyjnych. Szczególny nacisk podczas warsztatów położono na analizę wybranych zagadnień przedstawionych przez uczestników szkoleń w oparciu o przepisy KPA oraz orzecznictwo sądów administracyjnych. W warsztatach wzięło udział 75 pracowników, w 5 grupach, po 15 osób każda. Mała liczebność grup stwarzała bardzo dobre warunki do dyskusji z trenerem, którym był sędzia Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego. Ostatnim szkoleniem zrealizowanym w ramach modułu dotyczącego podniesienia poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych było szkolenie nt. „**Udostępniania informacji publicznej na wniosek**”. Było ono odpowiedzią na zauważalną tendencją zwykłą, dotyczącą ilości kierowanych do Urzędu wniosków o udzielenie informacji publicznej i rosnącą ilość problematycznych zagadnień związanych z udostępnianiem informacji publicznej. Miało ono na celu uporządkowanie już posiadanej przez uczestników wiedzy, jak również przekazanie rzetelnych informacji dotyczących prawnych aspektów dostępu do informacji publicznej. W trakcie szkolenia uczestnicy skupiali się na analizie konkretnych stanów faktycznych. Odpowiedni poziom warsztatów zapewniał trener – sędzia Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego. Przeprowadzono jednodniowe szkolenia dla 13 grup, po 10 osób każda, łącznie 130 osób. Reasumując, łącznie w ramach modułu 3, dotyczącego podniesienia poziomu umiejętności pracowników UMK w zakresie stosowania procedur prawnych, zostały zrealizowane szkolenia, o różnym charakterze, dla ponad 500 uczestników. Dzięki działaniom realizowanym w module 3, ukierunkowanym na wzmocnienie kwalifikacji pracowniczych osiągnięto rezultat w postaci zmniejszenia wskaźnika decyzji uchylonych przez SKO (spadek wartości wskaźnika decyzji uchylonych z 0,27% do 0,22%) oraz wzrostu umiejętności pracowników Urzędu w zakresie wydawania decyzji administracyjnych (wzrost umiejętności w zakresie stosowania KPA u 80% przeszkolonych).



2. Moduł 7: Studia podyplomowe, szkolenia językowe, ogólne szkolenia komputerowe

Celem działań zrealizowanych w module 7 było podniesienie kompetencji kadr Urzędu Miasta Krakowa, zwłaszcza w zakresie wiedzy specjalistycznej dotyczącej zarządzania administracją publiczną u potencjalnej kadry kierowniczej, wzrost umiejętności obsługi systemów wspomagających pracę biurową oraz wzrost kompetencji językowych pracowników Wydziału Ewidencji Pojazdów i Kierowców, mający na celu skrócenie czasu realizacji postępowań z zakresu rejestracji pojazdów sprowadzanych z zagranicy. Biorąc pod uwagę potrzebę podnoszenia kompetencji urzędników, w tym ich umiejętności zarządczych, duże zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji ze strony samych pracowników oraz chęć niepieniężnego uhonorowania wyróżniających się pracowników Urzędu, grupę 50 pracowników skierowano na studia podyplomowe w całości finansowane przez Urząd: „**Zarządzanie w administracji publicznej**” (19 pracowników), „**Gospodarka i administracja publiczna**” (22 pracowników), „**Zarządzanie zasobami ludzkimi**” (5 pracowników), „**Projektowanie i eksploatacja współczesnych systemów informatycznych**” (1 pracownik), „**Spółeczeństwo informacyjne**” (1 pracownik), „**Zarządzanie projektami**” (1 pracownik), „**Facility Management – zarządzanie budynkiem**” (1 pracownik). Skierowania na studia stanowiły formę wyróżnienia dla najlepszych pracowników wyłonionych na podstawie okresowych ocen kwalifikacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem tych pracowników, których zaliczono do tzw. kadry rezerwowej, utworzonej w Urzędzie Miasta Krakowa w 2010 r. i posiadających predyspozycje do objęcia w przyszłości stanowisk kierowniczych. Kolejnymi działaniami zrealizowanymi w ramach modułu 7 były kursy komputerowe. Pierwszym z nich – kurs **ECDL Core** wraz z egzaminami końcowymi został zorganizowany na przełomie 2010 i 2011 roku. W 120-godzinym kursie wzięło udział 110 pracowników Urzędu, co było dużym wyzwaniem organizacyjnym, a także sporym wysiłkiem intelektualnym dla jego uczestników. Kursy przeznaczone były dla pracowników zatrudnionych przed 2005 r. i kończyły się otrzymaniem Europejskiego Certyfikatu Umiejętności Komputerowych ECDL (European Computer Driving Licence). Zaświadcza on, że jego posiadacz potrafi prawidłowo realizować przy pomocy komputera podstawowe zadania, takie jak: edycja tekstów, wykorzystanie arkusza kalkulacyjnego, czy też sieci komputerowej. Kontrola tych umiejętności jest realizowana poprzez 7 egzaminów (1 teoretyczny i 6 praktycznych). Korzyści dla Urzędu Miasta Krakowa to wzrost wydajności i jakości pracy urzędników oraz wzrost efektywności wy-

korzystania zasobów IT. Drugim z kursów komputerowych realizowanych w ramach modułu 7 był kurs **ECDL GIS**. Był on przeznaczony dla grupy 55 pracowników zajmujących się w codziennej pracy szeroko pojętą informacją geoprzestrzenną. Obejmował 32 godziny lekcyjne dla każdego uczestnika, których celem było uzyskanie wiedzy potwierdzonej certyfikatem ukończenia szkolenia ECDL GIS (European Computer Driving License Geographical Information System). Uznany w Europie i na świecie certyfikat ECDL GIS potwierdza, że jego posiadacz nabył i potrafi praktycznie wykorzystać wiedzę z zakresu Systemów Informacji Geograficznej. Aby otrzymać certyfikat, każdy uczestnik szkolenia był zobowiązany do zaliczenia egzaminów z trzech modułów tematycznych: podstaw kartografii z elementami geodezji, podstaw systemów informacji geograficznej (GIS) oraz oprogramowania (aplikacje) GIS. Podkreślenia wymaga, że dzięki przeszkoleniu tak licznej grupy pracowników we wskazanym zakresie, Urząd Miasta Krakowa stał się prekursorem tego typu działań wśród instytucji samorządowych. Oczekujemy, że podniesienie kwalifikacji i umiejętności pracowników Urzędu w tym obszarze, przyczyni się do jeszcze sprawniejszej realizacji usług publicznych świadczonych na rzecz mieszkańców z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Celem podwyższenia poziomu kompetencji językowych wymaganych do bardziej efektywnej pracy na stanowiskach procedujących sprawy związane z rejestracją pojazdów sprowadzanych z zagranicy, zorganizowano dla pracowników Wydziału Ewidencji Pojazdów i Kierowców **kursy języka angielskiego i niemieckiego**. Grupę docelową stanowili pracownicy Wydziału, zajmujący się bezpośrednio rejestracją pojazdów sprowadzanych z zagranicy. Wyznaczeni pracownicy musieli mieć gwarancję zatrudnienia, z uwagi na fakt, że kursy zaplanowano na lata 2010-2013. Tematyka kursów ukierunkowana została głównie na język techniczny oraz terminologię obejmującą określenia i sformułowania techniczne, które są najczęściej używane w toku procedowania spraw związanych z rejestracją pojazdów. Działania te przyczyniły się do osiągnięcia założonego rezultatu; skrócenia o 20% czasu realizacji postępowań z zakresu rejestracji pojazdów sprowadzanych z zagranicy. Reasumując, łącznie w ramach modułu 7 zostały zrealizowane szkolenia o różnym charakterze i studia podyplomowe dla ponad 200 uczestników.

DOSKONALENIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ URZĘDEM MIASTA KRAKOWA ORAZ KADRY WSPOMAGAJĄCEJ ZARZĄDZANIE W URZĘDZIE

Kluczową sprawą dla rozwoju Urzędu Miasta Krakowa jest zwiększenie efektywności zarządzania poprzez inwestycję w pracowników stanowiących kadrę zarządzającą Urzędem każdego szczebla i kadrę rezerwową oraz osoby wspierające proces zarządzania. Inwestycja w pracowników polegała na ugruntowaniu wiedzy już posiadanej, specjalizacji oraz na przyswojeniu wiedzy w całokształcie nowych obszarach. Obecną kadrę kierowniczą Urzędu Miasta Krakowa (blisko 270 osób) przeszkolono w następujących dziedzinach: zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami, szkolenie z zakresu SZBI wg ISO 27001, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zespołem, szkolenie dla właścicieli i zastępców właścicieli procesów horyzontalnych SZJ (role, obowiązki), szkolenie dla kadry zarządzającej dot. CAF (podstawy). Dużą wagę przywiązuje się w Urzędzie Miasta Krakowa do doskonalenia systemu zarządzania jakością. Stąd, obok szkoleń dla kadry kierowniczej Urzędu z zakresu zarządzania procesowego, odbyły się w ramach projektu warsztaty doskonalące dla pracowników Urzędu, pełniących samodzielne funkcje audytorów jakości ISO 9001. Dziś w Urzędzie, już ponad 50 osób posiada kompetencje mogące wesprzeć kierujących komórkami organizacyjnymi w wykonywaniu ich bieżących działań zarządczych. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w Urzędzie – w realiach uzyskanego certyfikatu na zgodność z normą ISO 27001 – nie mogłoby spoczywać w tak dużej organizacji, jaką jest Urząd Miasta Krakowa, wyłącznie na barkach specjalistów z zakresu IT i samych kierujących komórkami organizacyjnymi. Stąd dużo uwagi poświęcono wyłonieniu spośród pracowników Urzędu i gruntownemu przeszkoleniu z zakresu Polityki Bezpieczeństwa Informacji – koordynatorów tego obszaru dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu. To blisko 70 osób wspierających proces zarządzania bezpieczeństwem informacji w Urzędzie, posiadających doskonałą wiedzę w omawianym obszarze. Powołanie audytorów jakości i koordynatorów PBI do pełnienia samodzielnych funkcji mocą odpowiednich aktów kierowania i ich przeszkolenie to także dowód na dostrzeganie potencjału pracowników Urzędu i doskonały motywator do dalszej, efektywnej pracy. Polityce zarządzania zasobami ludzkimi przyświecała także idea inwestycji w pracę zespołową, nie tylko jako narzędzie sprawnej realizacji zadań w administracji, ale i sposób na delegowanie obowiązków, dostrzeganie i docenianie po-

tencjału pracowników, motywowanie poprzez wyznaczenie im ważnych ról w organizacji – nie tylko w ramach awansu na stanowiska kierownicze w rozumieniu pragmatyki urzędniczej. Stąd wiele działań ukierunkowanych było na wdrożenie modelu zarządzania projektowego w Urzędzie ze szczególnym naciskiem na działania podnoszące poziom wiedzy i umiejętności kierowników projektów. Dzięki samoocenie organizacji według modelu CAF, dokonanej przez grupę 50 pracowników wywodzących się z różnych wydziałów i zajmujących różne stanowiska w hierarchii urzędniczej, umożliwiono pracownikom wypowiedzenie się na temat wszystkich przejawów funkcjonowania Urzędu. Były tu głosy krytyczne i innowacyjne, pełne zaangażowania i dbałości o dobre imię oraz prestiż Urzędu Miasta Krakowa. Warsztaty dla grupy CAF stanowiły też element oczekiwanej w Urzędzie – pracy zespołowej, a działania doskonalące jakie wprowadzono po badaniu, są dowodem na wsłuchiwanie się kierownictwa w głos płynący z wewnątrz Urzędu. Elementem kształtowania polityki personalnej w Urzędzie jest też specjalizacja, tworzenie zespołu ekspertów w poszczególnych dziedzinach, których kwalifikacje służyć będą mogły we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu. Eksperti będą szkolić i doskonalić umiejętności pozostałych pracowników Urzędu służąc im pomocą, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Dotyczy to w szczególności obszaru wspierającego zarządzanie projektowe. W tym celu zorganizowano szkolenie PRINCE2 na poziomie Foundation dla 8 osób oraz szkolenie PRINCE2 na poziomie Practitioner dla 4 osób, oba zakończone egzaminem. W ramach projektu znacząco podniesiono kompetencje pracowników działów IT. Przeprowadzono wiele specjalistycznych szkoleń, głównie w zakresie bezpieczeństwa informacji, ale także przeszkolono pracowników, zajmujących się wdrażaniem nowych rozwiązań z obszaru e-administracji, np. w zakresie notacji procesów biznesowych. Ich wiedza i kompetencje służą już dzisiaj realizacji obowiązków Urzędu w zakresie świadczenia usług drogą elektroniczną. W przyszłości będą oni liderami nowych wdrożeń w tej dziedzinie i będą stanowili zespół ekspertów Urzędu służących wsparciem pozostałym pracownikom.



WDROŻENIE BADAŃ SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW – KSZTAŁTOWANIE POLITYKI PERSONALNEJ POPRZEC WSŁUCHIWANIE SIĘ W OPINIE PRACOWNIKÓW

W ramach projektu, w latach 2012-2013 dwukrotnie przeprowadzono badania satysfakcji pracowników Urzędu Miasta Krakowa. Celem badania było pozyskanie opinii pracowników Urzędu na temat satysfakcji z pracy, w tym przestrzeganych warunków zatrudnienia, polityki równości, jak również komunikacji wewnętrznej w Urzędzie. Do udziału w badaniu zaproszeni zostali wszyscy pracownicy. Z tej propozycji skorzystały 332 osoby w 2012 r. i 580 osób w roku 2013. Jak pokazały badania, ogólny poziom zadowolenia z pracy w Urzędzie jest wysoki. Pracownicy identyfikują też wyraźne atuty związane z pracą w Urzędzie. Należą do nich przyjazne relacje międzyludzkie i dobra atmosfera, możliwość wykonywania różnorodnej i ciekawej pracy, jak również stałe godziny pracy, możliwość osiągnięcia równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, spokój oraz względne poczucie stabilności. Negatywne strony pracy w Urzędzie Miasta Krakowa, zdaniem ankietowanych pracowników, to zbyt niskie zarobki, nieadekwatne do zakresu obowiązków, rozbudowana biurokracja, stale zwiększający się zakres obowiązków, brak systemu motywacyjnego. Jednocześnie respondenci zdając sobie sprawę z trudności budżetowych postulują m.in. rozwój pozapłacowych form nagradzania i motywowania pracowników, w tym poprzez uczestnictwo w różnych formach podnoszenia kwalifikacji. Pracownicy Urzędu wyraźnie chętnie widzą się w obszarach, gdzie pracuje się zespołowo. Inne rekomendacje to monitoring wewnętrznych procedur i ich uproszczenie oraz rozwój e-administracji. Analiza zebranych danych służy już dziś kierownictwu w bieżącym kształtowaniu polityki personalnej. Biorąc pod uwagę zgłaszane postulaty, podjęte zostały kroki, aby w przyszłym roku budżetowym zabezpieczone zostały wyższe niż w roku bieżącym środki na szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu. Podejmuje się także działania zmierzające do pozyskania środków zewnętrznych na rozwój e-administracji oraz podniesienie kwalifikacji pracowników Urzędu w tym zakresie. Przeprowadzone badania ankietowe pokazały jak ważne jest wsłuchiwanie się w głos pracowników, stąd zdecydowano o kontynuacji badań. Pozyskiwanie opinii pracowników będzie odbywało się regularnie, poprzez krótkie pytania dotyczące spraw problematycznych, istotnych z punktu widzenia pracowników Urzędu Miasta Krakowa.

PODSUMOWANIE

Z projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” korzyści odnieśli pracownicy Urzędu, którzy podnieśli lub uzupełnili swoje kwalifikacje, członkowie kadry rezerwowej, którzy wzmocnili swój potencjał w kontekście ewentualnego awansu. Korzyści odniosła kadra zarządzająca, która umocniła swoje kompetencje zarządcze, a także nabyła wiedzę jak zarządzać w nowych obszarach, takich jak zarządzanie projektowe czy zarządzanie ryzykiem. Korzyści odniosła organizacja. Posiada bowiem kompetentne, wykwalifikowane i zmotywowane kadry wykorzystujące swój potencjał, swoje mocne strony tak, aby efektywnie wykonywać zadania. Można powiedzieć, że projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” był udaną inwestycją w rozwój kompetencji i wiedzy pracowników Urzędu Miasta Krakowa. Przysłużył się zwiększeniu świadomości pracowników i ich utożsamianiu się z misją Urzędu oraz celami krakowskiego samorządu. Działania podejmowane w tym zakresie zostały pozytywnie odebrane przez nich samych, o czym świadczą wyniki badań satysfakcji pracowników Urzędu. Kompetencje nie są jednak stałe. Przeciwnie, wymagają stałej aktualizacji. Dbałość o ten obszar wymaga nakładów finansowych i ciągłego zainteresowania ze strony kierownictwa Urzędu Miasta Krakowa.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

<http://ecd1.pl/content/dlaczego-ecdl> (7.10.2013)

Robert Skalny
Rafał Patyna
Szymon Przybyło

Doskonalenie systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną

WSTĘP

Cele projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” uwzględniły również problematykę w obszarach doskonalenia systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną, w ramach których zidentyfikowano następujące problemy:

- niewystarczający poziom komunikacji z obywatelami,
- niską skuteczność wyszukiwarki informacji publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Krakowa (BIP MK),
- zbyt mały zakres informacji publikowanych w BIP MK,
- niedoskonały system usług świadczonych drogą elektroniczną w zakresie opisu usług publicznych.

Artykuł traktuje o zrealizowanych rozwiązaniach informacyjnych w ramach Modułu 5 projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”: wdrożeniu aplikacji „Ankieta Internetowa”, wdrożeniu „Wyszukiwarki” w ramach Biuletynu Informacji Publicznej Miasta Krakowa, wdrożeniu „Aplikacji do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych obecnie przechowywanych poza bazami danych” oraz o wdrożeniu aplikacji usprawniającej procedury aktualizowania opisu usług publicznych „Przewodnik Mieszkańca”.

Moduł 5 „Doskonalenie systemu informacji publicznej i usług świadczonych drogą elektroniczną”

1. Aplikacja „Ankieta Internetowa”

Realizując zasadę partycypacji mieszkańców w zarządzaniu miastem oraz jako odpowiedź na potrzebę poprawy poziomu komunikacji z obywatelami została uruchomiona aplikacja Ankieta Internetowa dostarczająca funkcjonal-

ność pozwalającą na prowadzenie konsultacji społecznych, w tym tworzenie ankiet/sond, ich udostępnianie oraz publikowanie wyników w Internecie. Przed wdrożeniem aplikacji przeprowadzanie ankiet lub sond wymagało każdorazowo opracowania wszystkich mechanizmów w indywidualnym zamówieniu, co podnosiło koszty UMK i wydłużało czas realizacji. Obecnie z wykorzystaniem aplikacji pracownicy Urzędu mają możliwość samodzielnie opracowywać ankiety i sondy oraz publikować je w Internecie zgodnie z potrzebami, bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Narzędzie umożliwia przechowywanie ankiet i prezentację ich wyników w postaci graficznej i tekstowej na stronach BIP MK.

Funkcjonalność aplikacji „Ankieta Internetowa”

1. Budowa ankiet i ich późniejsze wypełnianie przy pomocy przeglądarki internetowej.
2. Ochrona dostępu, konfiguracja dostępu, administrowanie kontami operatorów.
3. Mechanizm dziennika i mechanizm logów.
4. Możliwość zdefiniowania nieograniczonej liczby pytań. Różne typy pytań.
5. Możliwość definiowania szaty graficznej danej ankiety/sondy.
6. Definiowanie ograniczeń oraz powiązań pomiędzy pytaniami w ankiecie/sondzie.
7. Możliwość udostępniania w ramach ankiety i sondy załączników w postaci plików.
8. Podgląd uzyskanych wyników i ich wstępne analizy.
9. Integracja z systemem BIP MK pozwalająca wywołać ankiety z poziomu BIP MK.



10. Mechanizm modyfikowania stylu w oparciu o styl wybrany przez internautę dla strony BIP MK (style dla osób niedowidzących).
11. Ankiety/sondy oraz ich wyniki publikowane w BIP MK – rodzaje wyboru prezentacji wyników głosowania na daną ankietę/sondę: aktualna po zagłosowaniu, ciągła, podsumowująca, brak wyświetlania wyników.
12. Eksport wyników (do formatu csv).
13. Prezentowanie wyników ankiety graficznie/tekstowo.
14. Panel administracyjny do zarządzania aplikacją z możliwością zintegrowania z panelem administracyjnym CMS UMK.
15. Uwzględnienie mechanizmów SSO powiązanych z AD Systemu Informatycznego UMK przy dostępie do aplikacji.
16. Technologie zabezpieczeń ankiety/sondy w zakresie nadużyć przy głosowaniu.
17. Mechanizm metki BIP MK.

18. Mechanizm archiwum – możliwość zarządzania prezentowaniem historycznych ankiet i sond wraz z ich wynikami.
19. Zgodność aplikacji z WCAG 2.0 oraz WAI-AAA.

2. „Wyszukiwarka” w ramach BIP Miasta Krakowa

Urząd Miasta Krakowa wykorzystuje nowoczesne kanały komunikacji, w tym Internet do udostępniania mieszkańcom dużych ilości ważnych informacji dotyczących miasta. Aby ułatwić wyszukiwanie potrzebnych treści wdrożony został mechanizm wyszukiwarki w BIP MK. Użytkowana przed wdrożeniem wyszukiwarka charakteryzowała się niską skutecznością wyszukiwania informacji, nie zapewniała pełnego indeksowania zawartości serwisu, co wynikało m.in. z dużej ilości i złożoności mechanizmów publikowania informacji. Wprowadzone nowe rozwiązania, dzięki zaawansowanym możliwościom

Rysunek 1. Przykładowa ankieta w BIP MK

biuletyn informacji publicznej | Miasto Kraków

mapa strony | o serwisie | kontakt | pomoc | zaloguj

» Strona główna

Barier w dostępie do e-usług UMK

Szanowni Państwo,

Przygotowaliśmy niniejszą ankietę w celu pozyskania Państwa opinii na temat usług publicznych Urzędu Miasta Krakowa świadczonych za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pomogą nam w identyfikacji największych barier w dostępie do usług elektronicznych Urzędu Miasta Krakowa, co pozwoli nam na dostosowywanie świadczonych usług do Państwa potrzeb.

Czas wypełnienia ankiety nie powinien przekroczyć 3 minut. Zapraszamy!

Pytanie 1. Czy załatwiając sprawę w Urzędzie Miasta Krakowa chciałby Państwo mieć możliwość jej elektronicznego załatwienia?

a Tak
b Nie

Pytanie 2. Czy korzystali Państwo z formularzy elektronicznych udostępnionych przez Urząd Miasta Krakowa do wybranych usług publicznych?

a Tak
b Nie

Pytanie 3. Jak oceniają Państwo zaoferowane przez Urząd Miasta Krakowa rozwiązania w zakresie elektronicznego dostępu do usług publicznych?

a Bardzo dobrze
b Raczej dobrze
c Raczej źle
d Bardzo źle

Pytanie 4. Pytanie warunkowe

Pytanie 5. Jakże są według Państwa największe bariery w elektronicznym dostępie do usług publicznych Urzędu Miasta Krakowa?

a Brak dostatecznej informacji, które usługi są dostępne elektronicznie
b Zbyt mała liczba usług dostępnych elektronicznie
c Proponowane narzędzia są zbyt skomplikowane

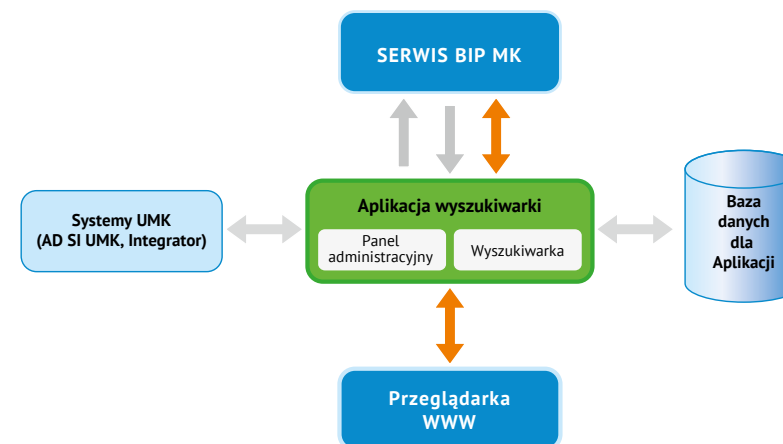
Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, rok 2013

wyszukiwania treści, zapewniły zwiększenie zakresu i dokładności wyszukiwania informacji publikowanych BIP MK.

Koncepcja aplikacji „Wyszukiwarka”

Oprogramowanie aplikacji „Wyszukiwarka” to zestaw modułów, z których każdy pełni oddzielne zadania. W skład zestawu wchodzi następujące elementy: robot przeszukujący (indeksujący), indeksy analizujący przeszukiwaną treść, moduł obsługujący bazę danych wyszukiwarki, moduł odpytujący i prezentujący wyniki wyszukiwania żądanej treści na stronie, baza danych wyszukiwarki, moduł interfejsu internauty (właściwa wyszukiwarka) oraz panel administracyjny do zarządzania wyszukiwarką.

Rysunek 1. Przepływy pomiędzy elementami składowymi środowiska a aplikacją „Wyszukiwarka”



Źródło: Dokumentacja „Wyszukiwarki” BIP MK, rok 2012

Rysunek 2. Modułu wyszukiwania zaawansowanego

wprowadź słowo lub frazę Szukaj

Synonimy Odmiana fleksyjna Szukaj po:

Szukaj w: Element dokumentu:

Format plików:

Tryb pracy wyszukiwarki:

Data modyfikacji:

Adres URL:

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, rok 2013



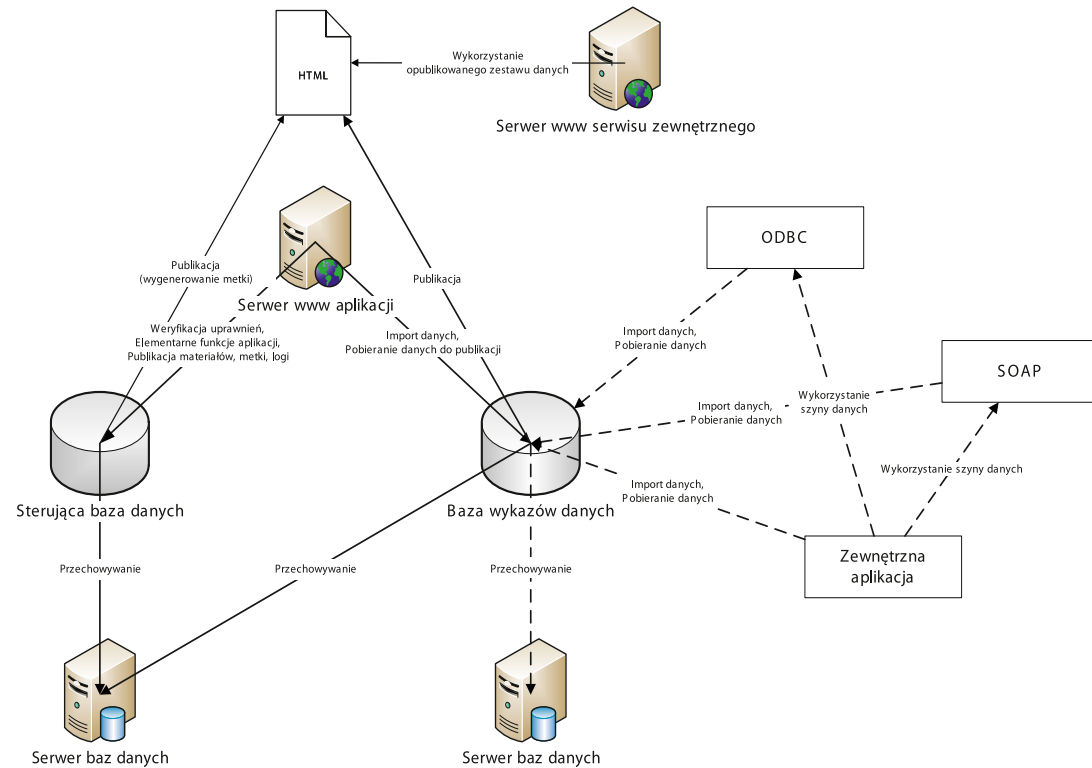
3. „Aplikacja do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych obecnie przechowywanych poza bazami danych”

Nie wszystkie informacje publiczne będące w obszarze zainteresowania obywateli mogą być udostępniane za pośrednictwem BIP MK ze względu na sposób gromadzenia i przetwarzania części danych na stanowiskach końcowych operatorów. Aby umożliwić dostęp do tych danych, została wdrożona „Aplikacja do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych obecnie przechowywanych poza bazami danych”, która umożliwia import danych z różnych źródeł do bazy danych, zarządzanie zaimportowanymi danymi oraz tworzenie nowych zbiorów danych w bazie danych

(wykazy danych). Aplikacja służy również do publikowania zgromadzonych wykazów danych w Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Krakowa. Wyposażona jest w funkcję umożliwiającą przygotowanie postaci graficznej dla wykazów danych oraz ich publikację jako strony lub jako elementy stron (*include*) w Internecie. Ułatwia zarządzanie wykazami danych oraz dokumentami BIP MK oraz ujednotacza sposób przechowywania i publikacji wykazów danych gromadzonych przez pracowników UMK. Aplikacja została wyposażona w interfejs, który zapewnia bezproblemową pracę użytkownikom, którzy nie znają technologii baz danych i budowy stron internetowych.

Za pośrednictwem tej aplikacji publikowane są w BIP MK następujące wykazy:

Rysunek 1. Komponenty składowe „Aplikacji do gromadzenia i wizualizacji danych (...)”



Źródło: Dokumentacja „Aplikacji do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych (...)”, rok 2012

4. Aplikacja „Przewodnik Mieszkańca”

Realizując wdrożenie aplikacji „Przewodnik Mieszkańca” w ramach doskonalenia usług świadczonych drogą elektroniczną, przyjęto jako cel poprawę dostępu do informacji o usługach publicznych publikowanych w BIP MK. Postawiono zerwać z paradygmatem korzystania z serwisu jako katalogu usług na rzecz realizowania interakcji online pomiędzy klientem a aplikacją. Działanie narzędzia polega na dostarczaniu internaucie potrzebnej informacji poprzez analizę dostarczanych przez niego informacji pod kątem znalezienia wszystkich użytecznych danych i odpowiedzi. Aplikacja na podstawie zadanych pytań i udzielonych przez internautę odpowiedzi zaproponuje usługi bądź wyświetli informacje, które będą w największym stopniu użyteczne w określonej sytuacji życiowej. Aplikacja jest wyposażona w tzw. moduł ekspertowy, pozwalający na wnioskowanie poszukiwanych przez internautę infor-

- ogłoszonych przetargów z podaniem rozstrzygnięcia, wykonawcy albo dostawcy zamówienia i ceny wybranej oferty;
- podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, którym umorzono podatek z podaniem wielkości umorzenia i rodzaju podatku;
- osób, którym przyznano lokale mieszkalne albo socjalne;
- wydatków na ogłoszenia płatne w prasie i telewizji;
- fundacji i stowarzyszeń, które otrzymały pomoc finansową z JST wraz ze składem ich zarządu;
- składów rad nadzorczych spółek gminnych;
- stanu zatrudnienia na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych, w tym nowozatrudnionych osób z podaniem stanowiska, daty zatrudnienia i sposobu rekrutacji.

Rysunek 2. Przykładowa prezentacja wykazu danych z aplikacji do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych w BIP MK

bip biuletyn informacji publicznej Miasta Krakowa				
Wykaz udzielonych zamówień publicznych Urzędu Miasta Krakowa w trzecim kwartale 2013 roku				
Lp	Przedmiot	Wykonawca	Kwota złotych netto	Kwota złotych brutto
1	Wykonanie badań i prac geologicznych w okolicach Wzgórza św.Bronisławy w Krakowie (ul. J.Sawickiego)	Przedsiębiorstwo Geologiczne SA	189000.00	232470.00
2	Przeprowadzenie badań i prac geologicznych na północnym stoku Wzgórza św.Bronisławy w Krakowie, rejon ul. J.Sawickiego - zamówienie uzupełniające	Przedsiębiorstwo Geologiczne S.A. z siedzibą w Krakowie (P.G. S.A.)	79600.00	97908.00
3	OR-10.271.127.2012 Opracowanie i wdrożenie Systemu Business Intelligence (BI) w Gminie Miejskiej Kraków i Gminie Miejskiej Poznań	Pentacomp Systemy Informatyczne S.A.	1299005.69	1597777.00
4	Budowa parkingu nadziemnego dla samochodów osobowych "KORONA"	F.R.B Inter-Bud sp. z o.o. S.K.A	7947000.00	9774810.00
	(OR-10.271.7.2013) Wykonywanie tłumaczeń			

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, rok 2013



macji. Wiedza o usługach przechowywana jest w postaci reguł, zarządzanych przez inżyniera wiedzy. W oparciu o zestawy istniejących reguł, system generuje formularze na stronach www, realizujące interakcję online pomiędzy interesantem a aplikacją.

Aplikacja składała się z następujących modułów:

1. Interfejsy użytkownika (interfejs administratora, inżyniera wiedzy).
2. Warstwa prezentacyjna (interfejs klienta).
3. Moduł zarządzania warstwą prezentacyjną (panelem selekcji, panelem dialogu, panelem wyjaśnień i komunikatów, panelem rezultatów).
4. Moduł ekspertowy (mechanizm wnioskowania, moduł wyjaśniający, biblioteka wspólnych komunikatów i pytań, moduł graficznej definicji reguł, moduł testowania reguł).
5. Baza wiedzy (baza reguł, baza faktów).
6. Moduł uprawnień i autoryzacji.
7. Moduł logów.

Na uwagę zasługuje innowacyjna koncepcja zastosowania mechanizmu wnioskowania wykorzystującego ekspertowy system regułowy, który funkcjonuje w oparciu o bazę wiedzy, zawierającą fakty i reguły. W aplikacji udostępniono dwie metody wnioskowania:

- wnioskowanie w przód (ang. forward chaining),
- wnioskowanie wstecz (ang. backward chaining).

Wnioskowanie w przód stosowane jest w sytuacji, gdy umożliwia to początkowy stan wiedzy. Poprzez zastosowanie reguł dochodzi się do konkluzji, będących warunkami kolejnych reguł. Proces wnioskowania w przód kończy się w sytuacji, gdy nie ma już więcej reguł, których warunki są spełnione. Zbiór otrzymanych konkluzji w procesie wnioskowania jest jego końcowym rezultatem (np. zestaw usług publicznych).

Wnioskowanie wstecz rozpoczyna się od pewnego zadanego celu, twierdzenia, które próbuje się udowodnić. Proces polega na wyszukiwaniu w bazie tych reguł, które postawione twierdzenie mają w swojej części konkluzyjnej. Jeśli przesłanki dla tych reguł są spełnione, cel uznaje się za dowiedziony. W przeciwnym przypadku, próbuje się znaleźć

Rysunek 1. Przykładowy dialog online dotyczący procedury „Becikowej”

Źródło: Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa, rok 2013

inne reguły, których część konkluzyjna odpowiada warunkom wcześniej znalezionych reguł. Proces ten powtarza się, aż wszystkie warunki reguł są spełnione lub nie ma więcej reguł do zastosowania.

PODSUMOWANIE

Zrealizowane w ramach projektu przedsięwzięcia z obszaru doskonalenia systemu informacji publicznej objęły nie tylko zwiększenie zakresu upowszechnianych informacji i udostępnianie narzędzi do wyszukiwania potrzebnych treści, ale również, co jest niezwykle istotne, stworzyły warunki do partycypacji mieszkańców w zarządzaniu miastem, dając możliwość wyrażania obywatelom swoich opinii w kwestiach dla nich ważnych. Jest to realizowane z wykorzystaniem nowoczesnych metod dostępnych za pośrednictwem Internetu. Stawiamy również na rozwiązania wysoce innowacyjne w obszarze usług świadczonych drogą elektroniczną. Świadomość wysokiej złożoności obowiązujących przepisów i sygnały mieszkańców o kłopotach w poruszaniu się w ich treści, zainspirowały nas do zbudowania rozwiązania, które prowadzi internautę przez zawiłości proceduralne, pomagając mu uzyskać potrzebne informacje, aby skutecznie załatwić sprawę w Urzędzie. Innowacyjność rozwiązania polega na zastosowaniu dialogu online, którego język jest zbliżony do potocznego, ułatwiając dzięki temu rozpoznanie złożonych zagadnień.

Zaprezentowane w artykule wdrożenia wiążą się ze zdobywaniem nowych doświadczeń zarówno po stronie Urzędu Miasta Krakowa, jak również mieszkańców korzystających z tych rozwiązań. Dlatego część uwagi jest skierowana na osiągnięte rezultaty, co będzie stanowiło podstawę do rozwijania tych mechanizmów w przyszłości.

BIBLIOGRAFIA

- Źródła własne Urzędu Miasta Krakowa, w tym:
- Dokumentacja aplikacji: *Ankieta Internetowa*, 2010
 - Dokumentacja aplikacji: *Wyszukiwarka*, w ramach Biuletynu Informacji Publicznej Miasta Krakowa, 2012
 - Dokumentacja *Aplikacji do gromadzenia i wizualizacji wykazów danych obecnie przechowywanych poza bazami danych*, 2012
 - Dokumentacja aplikacji: *Przewodnik Mieszkańca*, usprawniającej procedury aktualizowania opisu usług publicznych, 2012

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa (BIP MK)
– www.bip.krakow.pl (11.10.2013)



Teresa Brózda

System Poboru Opłat

WSTĘP

W dobie powszechnej informatyzacji trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie Organizacji zajmującej się obsługą finansową – zwłaszcza w obszarze sektora finansów publicznych – bez sprawnego i wydajnego narzędzia, jakim jest odpowiedni program informatyczny. Wydział Podatków i Opłat jest w strukturze Urzędu Miasta Krakowa komórką organizacyjną odpowiedzialną za sprawy: wymiaru podatków i opłat, poboru i ewidencji księgowej podatków, opłat lokalnych, poboru i ewidencji księgowej należności cywilnoprawnych, orzecznictwa podatkowego, kontroli powszechności i prawidłowości opodatkowania oraz udzielania pomocy w ramach ustawy o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.

Obsługa poboru podatków i opłat wspomagana jest obecnie przez 13 aplikacji, a 11 z nich, to aplikacje wchodzące w skład Zintegrowanego Systemu Wspomagania Zarządzaniem Miastem OTAGO. Przepływy informacji między aplikacjami działającymi w ramach zintegrowanego systemu OTAGO są w dużym stopniu zautomatyzowane. Dane wprowadzane są do systemu tylko raz i przekazywane do pozostałych aplikacji, które ich potrzebują. Dotyczy to między innymi następujących procesów: naliczanie czy windykacja podatków i opłat oraz należności cywilnoprawnych, generowanie indywidualnych numerów rachunków bankowych dla podatników i kontrahentów umów cywilnoprawnych, przesyłanie przypisów do aplikacji KASA, księgowanie wpłat, przesyłanie raportów kasowych do aplikacji FK_JB (Obsługa Finansowo-Księgowa Jednostek Budżetowych), wczytywanie wpłat z plików przesłanych przez bank i automatyczne rozksięgowanie wpłat na kartach kontowych. Taki stan możliwy był do osiągnięcia m.in. dzięki realizacji projektu „System Poboru Opłat”, będącego jednym z komponentów projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”.

Do momentu rozpoczęcia realizacji w/w projektu obsługa należności cywilnoprawnych prowadzona była w niezintegrowanym systemie informatycznym Memax, co uniemożliwiało transmisję danych pomiędzy wydziałami współpracującymi w tym zakresie. System ten nie posiadał asysty technicznej i nie spełniał wymagalnych standardów bezpieczeństwa danych i dlatego wydane przez Zespół Audytu Wewnętrzznego rekomendacje sprowadzały się do

ostatecznej rezygnacji z pracy w systemie Memax. Ponadto nie wszystkie procesy (wystawianie i ewidencja tytułów wykonawczych, zwrotów) były obsługiwane przez ten system informatyczny, co wymuszało konieczność prowadzenia ewidencji ręcznych.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione problemy wynikające z istniejącego stanu oraz główne produkty, rezultaty i korzyści wdrożonego projektu.

Cele i korzyści realizacji projektu

Brak zintegrowanego systemu informatycznego do obsługi należności w zakresie gospodarowania nieruchomościami Gminy i Skarbu Państwa powodował konieczność wielokrotnego rejestrowania tych samych danych. Wydział Skarbu Miasta rejestrował w swoim systemie akty notarialne, umowy dzierżawy, naliczenia za bezumowne korzystanie, wypowiedzenia wysokości opłaty rocznej, zmiany wieczystych użytkowników, zmiany wysokości opłat, decyzje o przekształceniu prawa wieczystego użytkownika w prawo własności i inne, a następnie przekazywał te dokumenty w formie papierowej do Wydziału Podatków i Opłat, który ponownie rejestrował dokumenty w celu stworzenia przypisów, możliwości księgowania wpłat oraz monitorowania dłużników. Wydział Podatków i Opłat wykonywał szereg czynności, które dublowały się z działaniami innych komórek organizacyjnych, w tym przypadku Wydziału Skarbu Miasta.

Ten sposób pracy sprawiał, że wysokość zobowiązania należnego do zapłaty nie była przesyłana automatycznie do systemu kasowego. To z kolei generowało dodatkowe, ręcznie wykonywane czynności przez pracowników księgowości, którzy wypisywali informacje o wysokości należnej wpłaty klientowi, który z „karteczką” podchodził do kasy, gdzie na podstawie owej „karteczki”, KASA pobierała wpłatę drukując potwierdzenie. Z kolei wpłaty z kasy księgowane były ręcznie w podsystemach analitycznych i odrębnie w podsystemie FK. Taka „technologia” pracy budziła zasadne niezadowolenie zarówno klientów, jak i kierownictwa Urzędu.

Wykazy dłużników sporządzane w Wydziale Podatków i Opłat w terminach określonych w procedurze były przesyłane w formie papierowej do komórki windykacyjnej, która

ponownie wprowadzała do systemu dane podmiotów, które nie uregulowały swoich zobowiązań.

Realizacja projektu w Wydziale Podatków i Opłat polegała na wdrożeniu następujących aplikacji Systemu OTAGO: OPGRU (Naliczanie Opłat za Wieczyste Użytkowanie Gruntów) – dla Wydziału Skarbu Miasta, WOGRU (Windykacja Opłat za Wieczyste Użytkowanie Gruntów), WPBUD (Obsługa Wpływów Budżetowych) i GRU (Generalny Rejestr Umów) – dla Wydziału Podatków i Opłat. Aplikacje te, mimo, iż były w posiadaniu Urzędu, nie były eksploatowane produkcyjnie i wymagały dokładnej weryfikacji posiadanej funkcjonalności oraz wprowadzenia modyfikacji dostosowujących je do aktualnych procedur i potrzeb użytkowników. W związku z tym konieczny był zakup dodatkowych funkcji do aplikacji.

1. Produkty projektu

W ramach projektu zakupiona została aplikacja PPW (Przekształcenie w Prawo Własności), która jest przeznaczona do obsługi należności z tytułu opłaty za przekształcenie prawa wieczystego użytkownika w prawo własności. Aplikacja składa się z dwóch modułów:

1. PPW (obsługiwany przez Wydział Skarbu Miasta) – automatycznie oblicza opłaty za przekształcenie po zarejestrowaniu wniosku i tworzy odpowiednie zapisy na kartach kontowych po stronie księgowej. W module tym wydawana jest decyzja w sprawie wysokości opłaty.
2. WPPW (obsługiwany przez Wydział Podatków i Opłat) swoim zakresem funkcjonalnym obejmuje komplet

zagadnień związanych z księgowaniem wpłat i sporządzaniem sprawozdań oraz windykowaniem należności z tytułu przekształcenia użytkownika wieczystego w prawo własności.

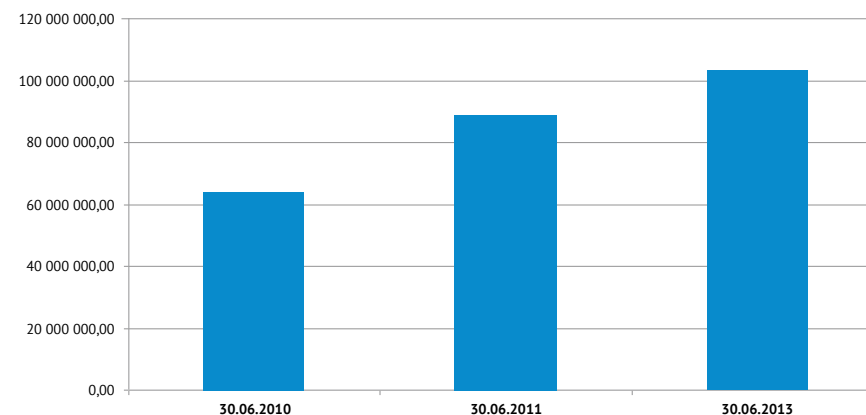
Ze środków UE zakupiony został serwer, który wykorzystywany jest do zarządzania elementami pamięci masowej systemu informatycznego UMK oraz funkcje dodatkowe do aplikacji WOGRU. Przeprowadzone zostało czterodniowe szkolenie w zakresie obsługi aplikacji WOGRU/GRU/WPBUD.

2. Wyniki rezultatów

Wzrost poboru opłat o 20%

Wdrożenie nowych, zintegrowanych systemów wymusiło konieczność weryfikacji baz wieczystych użytkowników istniejących w różnych systemach i ewidencjach dotychczas niezintegrowanych (Wydział Geodezji, Wydział Skarbu Miasta, Wydział Podatków i Opłat) co spowodowało ujawnienie wieczystych użytkowników, którzy nie mieli naliczonej opłaty. Naliczenie tych opłat wpłynęło na wzrost dochodów z tego tytułu. Dodatkowo aktualizacja opłat za wieczyste użytkowanie zapewniła zwiększenie ich poboru. Wzrost poboru opłat osiągnięto też poprzez poprawę ściągłości wierzytelności – windykację prowadzi Oddział Windykacji Należności w Biurze Skarbnika. Możliwość przesyłania elektronicznie informacji o dłużnikach i sczytywania ich do systemu windykacyjnego znacząco wpłynęła na wzrost skuteczności podejmowanych działań windykacyjnych.

Rysunek 1. Dochody z należności



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań Rb27S i Rb-27ZZ



Skutkiem tego był wzrost ściągalności zaległych opłat. Przeprowadzona analiza w obszarze „dochody z tytułu należności wprowadzonych do nowych zintegrowanych aplikacji” wykazała wzrost dochodów przedstawiony na Rys. 1.

Skrócenie o 10% czasu niezbędnego do wprowadzenia danych do systemu

Jednokrotne wprowadzanie do systemu danych o podmiotach i przedmiotach opłat wyeliminowało powtarzanie tych czynności przez pracowników pracujących w innych systemach oraz wyeliminowało błędy możliwe do popełnienia przy powtórnym wprowadzaniu tych samych danych.

Analiza czasu zarejestrowanego przez pracowników w aplikacji SZKZ (System Zarządzania Kosztami Zadań), przeznaczonego na działanie „przypisanie należności z umów” wykazała, że czas poświęcony na to działanie w pierwszym półroczu 2011 r. (po wdrożeniu zintegrowanych systemów) stanowił 78% czasu potrzebnego na realizację działania w analogicznym okresie roku ubiegłego, kiedy to obsługa należności prowadzona była w dotychczasowym systemie Memax.

Uzyskanie jednolitości bazy danych klientów na poziomie 90%

Jednolitość bazy danych klientów wynika z technologii współpracujących ze sobą modułów aplikacji informatycznych. Nowo wdrożony moduł WOGRU został zasilony danymi dotyczącymi poszczególnych klientów z funkcjonującego już w Urzędzie modułu OPGRU. Dane klientów

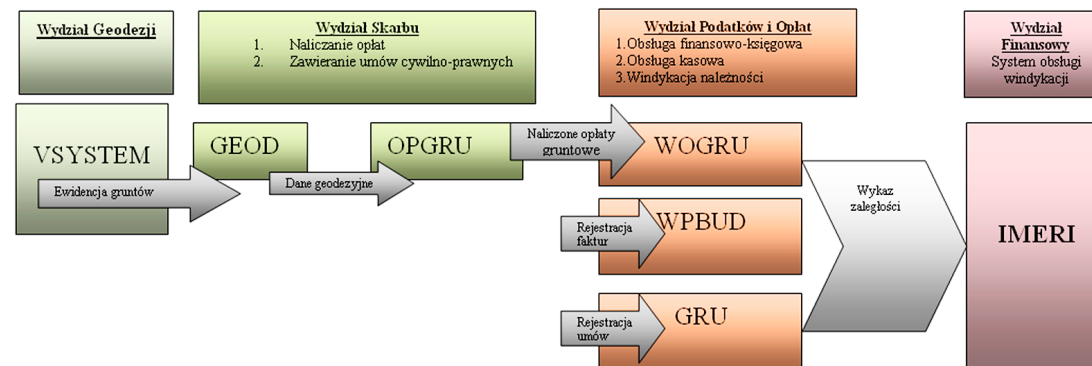
zebrane w dotychczasowej bazie danych MEMAX nie były migrowane do modułu WOGRU, wobec czego nie było ryzyka związanego z niespójnością nowego modułu (WOGRU) z wcześniej funkcjonującym (OPGRU).

Naliczanie opłaty dla wieczystych użytkowników (OPGRU) oraz ewidencja księgowa (WOGRU) prowadzone są oddzielnie dla należności Skarbu Państwa i Gminy Miejskiej Kraków. W obrębie należności gminy istnieje dodatkowo podział na dzielnice: Nowa Huta i pozostałe (jednostki ewidencyjne: Śródmieście, Krowodrza i Podgórze).

Wobec powyższego analiza spójności danych została wykonana na podstawie zestawień wykonanych w aplikacji OPGRU w podziale na:

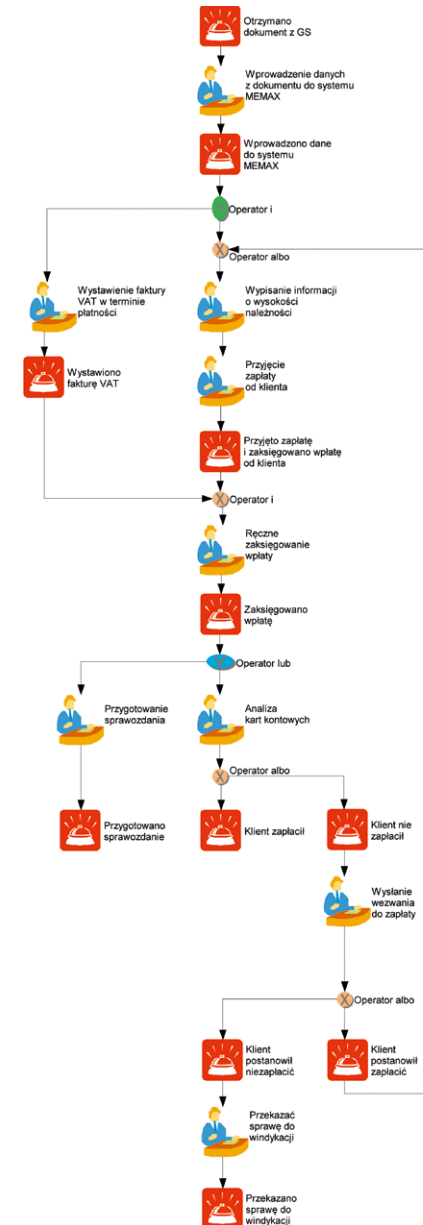
- a) grunty gminy
 - pozostałe
 - Nowa Huta
- b) grunty Skarbu Państwa

Rysunek 2. Schemat przepływu danych między aplikacjami



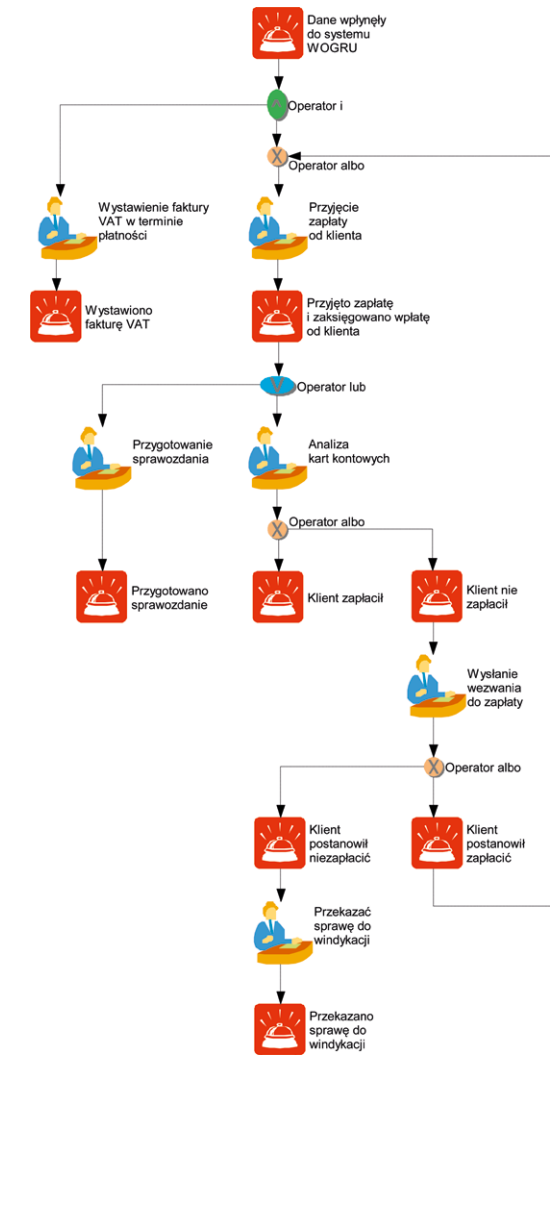
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 3. Schemat przepływu informacji przed rozpoczęciem projektu



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4. Schemat przepływu informacji po zrealizowaniu projektu



Źródło: opracowanie własne



Tabela 1. Pracochłonność

Porównanie pracochłonności poszczególnych czynności			
Czynność	Przed wdrożeniem	Po wdrożeniu	Oszczędność czasu (%)
Dokonanie przypisu na podstawie dokumentu papierowego z wydziału merytorycznego	4 252 h	3 318 h	22 %

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Analiza danych dot. Skarbu Państwa

ZESTAWIENIE PORÓWNAWCZE BILANSÓW PRZYPISÓW ODPISÓW W PODSYSTEMIE OPGRU I WOGRU dla: Grunty Skarbu Państwa (użytkowanie wieczyste) WSZYSTKIE				
w okresie 01.01.2011 do 31.12.2011				
Podsystem	Typ osoby	Przypisy	Odpisy	Saldo
OPGRU	Razem F i P	65 324 480,87	7 771 254,93	57 553 225,94
WOGRU	Razem F i P	65 324 480,87	7 771 254,93	57 553 225,94
OPGRU	osoba fizyczna	5 476 264,07	1 265 846,77	4 210 417,30
WOGRU	osoba fizyczna	5 476 264,07	1 265 846,77	4 210 417,30
OPGRU	osoba prawna	59 848 216,80	6 505 408,16	53 342 808,64
WOGRU	osoba prawna	59 848 216,80	6 505 408,16	53 342 808,64

Źródło: opracowanie własne

Porównanie salda przypisów i odpisów należności w aplikacji OPGRU (aplikacja, do której są wprowadzane dane w wydziale merytorycznym) i w aplikacji WOGRU (aplikacja działająca w komórce księgowej, do której dane przechodzą automatycznie z OPGRU) wykazało, iż przez wdrożenie zintegrowanych systemów uzyskano jednolitość bazy klientów na poziomie 99%.

Przed wdrożeniem zintegrowanych systemów jednolitość bazy danych szacowana była na dużo niższym poziomie, ponieważ zmiana danych w jednym systemie nie skutkowałą taką samą zmianą w drugim. Zmiana taka musiała być dokonana ręcznie, na podstawie stosownego dokumentu papierowego i z tego względu proces ten był rozciągnięty w czasie i na dany dzień trudno było osiągnąć wysoki stopień spójności danych pomiędzy różnymi systemami.

3. Inne korzyści realizacji projektu

1. Automatyczna transmisja danych do aplikacji KASA usprawniła i przyspieszyła obsługę mieszkańców oraz podniosła jakość usług związanych z poborem opłat.
2. Zautomatyzowanie obsługi wpłat bezgotówkowych poprzez nadanie wszystkim podatnikom indywidualnych numerów rachunków bankowych oraz wdrożenie usługi identyfikacji wpłat masowych (IWM). Dzięki temu

możliwe było wdrożenie funkcji automatycznego rozksięgowania wpłat na karty kontowe kontrahentów.

3. Przekazywanie informacji o wpłatach i zaległościach drogą elektroniczną, co spowodowało zmniejszenie ilości korespondencji papierowej oraz wyeliminowało koszty tworzenia wielu wydruków, a co za tym idzie zużycia papieru i tonerów.
4. Możliwość wglądu w karty kontowe kontrahentów dla komórek organizacyjnych naliczających opłaty i windykujących wierzytelności.
5. Skrócenie terminów w zakresie wymiany różnego rodzaju informacji pomiędzy współpracującymi ze sobą wydziałami.
6. Bieżące monitorowanie stanu zadłużenia podmiotów wobec gminy i Skarbu Państwa.
7. Zwiększenie liczby pracowników UMK mających bezpośredni dostęp do aktualnych danych z zakresu gospodarowania nieruchomościami.
8. Dane wprowadzone do systemu podlegają eksportowi i zapisane w odpowiednim formacie elektronicznym, stanowią gotowy element do opracowań (sprawozdań, analiz, ewidencji) tworzonych w Urzędzie oraz gwarantują możliwość podejmowania windykacji nieregulowanych należności.

Tabela 3. Analiza danych dot. Gminy

ZESTAWIENIE PORÓWNAWCZE BILANSÓW PRZYPISÓW ODPISÓW W PODSYSTEMIE OPGRU I WOGRU dla: grunty Gminy (użytkowanie wieczyste) NOWA HUTA				
w okresie 01.01.2011 do 31.12.2011				
Podsystem	Typ osoby	Przypisy	Odpisy	Saldo
OPGRU	Razem F i P	6 501 840,36	2 011 617,64	4 490 222,72
WOGRU	Razem F i P	6 502 195,15	2 011 972,43	4 490 222,72
OPGRU	osoba fizyczna	1 887 039,95	898 848,21	988 191,74
WOGRU	osoba fizyczna	1 887 394,74	899 203,00	988 191,74
OPGRU	osoba prawna	4 614 800,41	1 112 769,43	3 502 030,98
WOGRU	osoba prawna	4 614 800,41	1 112 769,43	3 502 030,98

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Zestawienie porównawcze

ZESTAWIENIE PORÓWNAWCZE BILANSÓW PRZYPISÓW ODPISÓW W PODSYSTEMIE OPGRU I WOGRU dla: grunty Gminy (użytkowanie wieczyste) POZOSTAŁE				
w okresie 01.01.2011 do 31.12.2011				
Podsystem	Typ osoby	Przypisy	Odpisy	Saldo
OPGRU	Razem F i P	27 710 689,46	6 719 528,12	20 991 161,34
WOGRU	Razem F i P	27 808 760,86	6 796 501,27	21 012 259,59
OPGRU	osoba fizyczna	7 091 613,19	1 504 076,97	5 587 536,22
WOGRU	osoba fizyczna	7 092 260,02	1 503 698,56	5 588 561,46
OPGRU	osoba prawna	20 619 076,27	5 215 451,15	15 403 625,12
WOGRU	osoba prawna	20 716 500,84	5 292 803,71	15 423 697,13

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Dzięki realizacji działania „System Poboru Opłat” w ramach projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” nastąpiło znaczne usprawnienie pracy kilku wydziałów Urzędu, co ma bardzo istotne znaczenie dla poprawy obsługi mieszkańców.

Przede wszystkim – dzięki wdrożeniu modułów systemu zintegrowanego – wyeliminowane zostało wielokrotne wprowadzanie tych samych danych przez różne komórki Urzędu, co spowodowało znaczną poprawę spójności danych i zmniejszenie czasu poświęcanego na ich rejestrację. Zaoszczędzony w ten sposób czas można obecnie poświęcić na analizę danych oraz czynności związane z windykacją należności. Ma to duży wpływ na zwiększenie ściągalności należności budżetowych. Wdrożone aplikacje posiadają funkcjonalności umożliwiające automatyzację wielu procesów, np. automatyczne rozksięgowywanie wpłat na karty kontowe podatników, zarówno gotówkowych w chwili

przyjęcia wpłaty w kasie, jak i bezgotówkowych – dzięki wdrożeniu obsługi wpłat masowych. Realizacja działania wyeliminowała wszelkie czynności ręczne takie jak: wystawianie pism i innych dokumentów do podatników (np. tytuły wykonawcze).

Mimo zakończenia działań przy realizacji projektu, Wydział Podatków i Opłat w dalszym ciągu kontynuuje prace nad rozbudową możliwości wdrożonych aplikacji, a zdobyte tą drogą doświadczenia umożliwią w przyszłości zastosowanie ich w innych jednostkach miejskich, które realizują podobne procesy. W najbliższych miesiącach planowane jest wdrożenie aplikacji INFO KIOSK, poprzez którą możliwe będzie uzyskanie informacji o wszystkich zaległościach podatnika w podziale na poszczególne tytuły płatności. Dzięki temu, iż aplikacja napisana jest w technologii przeglądarkowej dane o podatniku będą mogły być udostępnione wszystkim, którzy otrzymają zgodę na ich przeglądanie.



SPIS APLIKACJI

- Podsystem PNIER – Naliczanie podatku od nieruchomości – ZUI Otago
- Podsystem WNIER – Windykacja Podatku od Nieruchomości i Leśnego – ZUI Otago
- Podsystem PROL – Naliczanie Podatku Rolnego, Leśnego i od Nieruchomości – ZUI Otago
- Podsystem WROL – Windykacja Podatku Rolnego, Leśnego i od Nieruchomości – ZUI Otago
- Podsystem ZAK – Zwrot Podatku Akcyzowego – ZUI Otago,
- Podsystem NPOJ – Naliczanie podatku od środków transportowych – ZUI Otago
- Podsystem WPOJ – Windykacja podatku od środków transportowych – ZUI Otago
- WPBUD – Obsługa wpływów budżetowych – ZUI Otago,
- Podsystem KASA – Obsługa kasy dochodowej i wydatkowej – ZUI Otago
- MB STRAŻ – firma MEGABIT
- Podsystem KOALA – Obsługa koncesji alkoholowych – osoba fizyczna
- Podsystem WOGRU – Obsługa opłat za wieczyste użytkowanie gruntów – ZUI Otago
- Podsystem PPW – Obsługa przekształceń własnościowych nieruchomości z użytkowania wieczystego na własność – ZUI Otago

BIBLIOGRAFIA

- Kwartalne sprawozdanie z wykonania planu dochodów związanych z realizacją zadań z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych jednostkom samorządu terytorialnego ustawami Rb-27ZZ
- Miesięczne sprawozdanie z wykonania planu dochodów budżetowych jednostek samorządu terytorialnego Rb-27S
- Rozliczenia zadań – aplikacja System Zarządzania Kosztami Zadań
- Zestawienie porównawcze bilansów przypisów odpisów w podsystemach OPGRU i WOGRU

Janusz Moskwa

Projekty miękkie w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020

WSTĘP

Projekt „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” otrzymał dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – jedynego krajowego programu operacyjnego współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w perspektywie finansowej 2007-2013. Liczne doświadczenia dotyczące zasad realizacji projektów unijnych zebrane podczas wdrażania tego projektu pozostaną cennym materiałem do wykorzystania, także w nowej perspektywie finansowej 2014-2020. Nowy okres programowania przyniesie jednak ze sobą wiele zmian zarówno w systemie wdrażania programów operacyjnych, jak i w szczegółowych zasadach realizacji konkretnych projektów.

W niniejszym artykule chciałbym pokrótce omówić planowany na lata 2014-2020 krajowy system wdrażania projektów miękkich, ze szczególnym uwzględnieniem działań nastawionych na modernizację administracji samorządowej. Należy przy tym podkreślić, że dokumenty tworzące ramy tego systemu, w tym zwłaszcza programy operacyjne, są obecnie dopiero w fazie projektowania i konsultacji, w związku z czym przedstawione w artykule informacje na temat szczegółów planowanych regulacji mogą ulec zmianie. Główne założenia i obszary interwencji EFS w Polsce prawdopodobnie pozostaną w swej obecnej formie.

Aktualny stan prac nad dokumentami nowego okresu programowania

Prace nad większością kluczowych dokumentów nowego okresu programowania są obecnie na różnych etapach konsultacji społecznych. W lipcu 2013 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego opracowało projekt Umowy Partnerstwa i zaprosiło do zgłaszania uwag na jego temat. Umowa Partnerstwa jest dokumentem, który określa kierunki interwencji unijnych polityk w Polsce w latach 2014-2020, w tym wskazuje cele i priorytetowe kierunki interwencji, obszary wsparcia w ramach poszczególnych programów operacyjnych oraz ich wzajemne relacje, a także zarys systemu finansowania i wdrażania funduszy unijnych w Polsce.

Obecnie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego pracuje nad ostatecznym kształtem tego dokumentu, po zakończonych we wrześniu konferencjach konsultacyjnych, które odbyły się w 12 województwach.

Kolejnym dokumentem decydującym o przyszłym kształcie systemu wdrażania projektów w Małopolsce jest Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Małopolskiego, którego projekt został przyjęty przez Zarząd Województwa Małopolskiego 18 lipca 2013 r. Konsultacje społeczne tego dokumentu zakończyły się 15 września 2013 r. i obecnie oczekujemy na publikację ostatecznej wersji programu, uwzględniającej zgłoszone m.in. przez Miasto Kraków uwagi.

Programem, który w pewnym stopniu zastąpi Program Operacyjny Kapitał Ludzki jest Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER). Będzie on w całości dotyczył działań tzw. „miękkich” tj. nastawionych na rozwój kapitału ludzkiego, ale w przeciwieństwie do POKL, nie będzie posiadał komponentu regionalnego. Konsultacje społeczne jego projektu potrwać do 25 października 2013 r.

Zmiany w systemie wdrażania funduszy w nowym okresie programowania 2014-2020

Analiza wymienionych wyżej dokumentów pozwala stwierdzić, że w nowej perspektywie finansowej nastąpią liczne zmiany w systemie wdrażania funduszy unijnych, natomiast obszary interwencji takie jak edukacja, poprawa funkcjonowania administracji czy pomoc społeczna pozostaną bez większych zmian. Najistotniejsze modyfikacje i nowe rozwiązania planowane do zastosowania w okresie programowania 2014-2020 to:

- Odejście od ograniczenia interwencji EFS do jednego tylko programu operacyjnego. Jest to związane ze zwiększeniem kompetencji i zaangażowania regionalnych władz samorządowych w proces wdrażania funduszy unijnych. Efektem tego podejścia jest włączenie do Regionalnego Programu Operacyjnego działań miękkich w zakresie, w jakim obszar ich oddziaływania dotyczy poziomu województwa. Do-



tychczasowy komponent regionalny centralnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki zostanie zatem przeniesiony do Regionalnego Programu Operacyjnego. Dzięki tej zmianie ma nastąpić zwiększenie kompatybilności i komplementarności projektów inwestycyjnych z projektami nastawionymi na rozwój kapitału ludzkiego. W związku z tym pojawi się możliwość realizacji projektów zintegrowanych, składających się z co najmniej dwóch mniejszych projektów, posiadających wspólny cel, których wybór do dofinansowania jest skoordynowany.

- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, wdrażane na terenie miast wojewódzkich i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie. ZIT będą obejmować zarówno działania o charakterze inwestycyjnym jak i nieinwestycyjnym, a kluczową rolę w określeniu ich kształtu, zakresu i sposobu wdrażania będą odgrywać same zainteresowane podmioty, tj. samorządy, na terenie których realizowane będą działania.
- Uproszczenie procesu aplikowania oraz wdrażania projektów dzięki elektroniczacji tych działań. Zarówno wnioski aplikacyjne, jak i rozliczenia wraz z niezbędnymi załącznikami, mają być przesyłane drogą elektroniczną przy pomocy dedykowanego w tym celu systemu informatycznego oraz ePUAP.
- Wsparcie w obszarze administracji publicznej na poziomie regionalnym będzie skoncentrowane wokół działań zmierzających do rozwoju e-administracji, a na poziomie centralnym projekty mają mieć wyłącznie charakter systemowy i kompleksowy. Takie rozwiązanie rodzi jednak obawy, że ograniczone na rzecz administracji centralnej zostaną możliwości przygotowywania i realizacji projektów wykraczających poza elektroniczną usług publicznych bezpośrednio przez zainteresowane podmioty, czyli samorządy.

Planowane Programy Operacyjne

Zgodnie z zapisami Umowy Partnerskiej w perspektywie finansowej 2014-2020 w ramach funduszy polityki spójności będzie realizowanych 6 krajowych i 16 regionalnych programów operacyjnych, na które przewidziana została łącznie kwota ok 67,5 mld euro.

Z racji zakresu tematycznego niniejszego artykułu poniżej przedstawię krótką charakterystykę dwóch z nich: RPO dla Województwa Małopolskiego oraz PO Wiedza Edukacja Rozwój.

Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020

RPO dla Województwa Małopolskiego wpisując się w priorytety określone przez Strategię „Europa 2020”, jest nastawiony na stymulowanie inteligentnego, zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Projekt RPO przewiduje 10 merytorycznych osi priorytetowych,

w tym 6 finansowanych EFRR, 1 finansowaną z EFS i 3 osie dwufunduszowe.

Możliwość realizacji działań na rzecz poprawy funkcjonowania urzędów i innych jednostek organizacyjnych JST przewidziana jest w RPO dla Województwa Małopolskiego przede wszystkim w ramach Osi Priorytetowej 2. Cyfrowa Małopolska. Jej celem głównym jest zwiększenie poziomu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu udostępniania zasobów i realizacji zadań publicznych. Przykładowe typy projektów możliwe do realizacji w ramach osi przyporządkowane zostały do dwóch obszarów: 1. Obszar dotyczący rozwijania zasobów treści cyfrowych oraz 2. Obszar dotyczący rozwijania elektronicznej administracji oraz e-usług publicznych.

W ramach pierwszego z nich można będzie uzyskać dofinansowanie projektów obejmujących:

- digitalizację, udostępnianie i przechowywanie zasobów publicznych,
- tworzenie i rozbudowę repozytoriów cyfrowych.

W ramach drugiego z obszarów projekty będą mogły dotyczyć:

- informatyzacji administracji, w celu upowszechnienia funkcjonowania cyfrowych urzędów, w zakresie dotyczącym głównie informatyzacji procedur w ramach urzędów, upowszechnienia systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją, a także budowy, rozbudowy i modernizacji rejestrów publicznych,
- rozwijania regionalnych i ponadlokalnych systemów teleinformatycznych, zapewniających dostępność, integrację oraz poprawę jakości usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną.

Na dofinansowanie projektów w ramach 2. Osi Priorytetowej przewidziane zostało 140 mln euro.

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) jest ukierunkowany na poprawę (poprzez działania systemowe) sytuacji w obszarach zatrudnienia, włączenia społecznego, edukacji, szkolnictwa wyższego oraz dobrego rządzenia.

Powyższe cele będą realizowane poprzez następujące działania:

- wspieranie jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę,
- wdrożenie reform systemów i struktur w wybranych obszarach polityk publicznych,
- realizację działań nietypowych, innowacyjnych, ponadnarodowych, prowadzących do wypracowania rozwiązań dotąd niestosowanych, w celu ich przetestowania przed przejściem do fazy wdrożenia powszechnego,

- realizację programów w zakresie mobilności ponadnarodowej,
- realizację działań ukierunkowanych na osoby młode, w wieku od 15-24 roku życia, na rynku pracy.

W ramach PO WER przewidziane zostały 4 osie priorytetowe, w ramach których planowane działania przypisane zostały do poszczególnych Priorytetów Inwestycyjnych określonych w Umowie Partnerskiej.

Działania na rzecz doskonalenia administracji publicznej będą mogły być realizowane przede wszystkim w ramach Osi Priorytetowych I i IV, w ramach których przewidziane zostały m.in. następujące działania wpisujące się w Priorytet Inwestycyjny 11.3 Inwestycje w zdolności instytucjonalne i w skuteczność administracji publicznych oraz usług publicznych w celu przeprowadzenia reform, z uwzględnieniem lepszego stanowienia prawa i dobrych rządów.

Oś Priorytetowa I:

- Usprawnienie analiz *ex ante* w procesie legislacyjnym i opracowanie narzędzi umożliwiających analizę kosztów administracyjnych, kosztów dostosowawczych i kosztów finansowych pod względem uciążliwości przepisów prawa gospodarczego.
- Doskonalenie procesu legislacyjnego w zakresie monitoringu *ex post* i konstruowanie narzędzi analitycznych niezbędnych przy analizie prawa obowiązującego.
- Budowa i wdrożenie nowoczesnych metod prezentowania planowanych i wprowadzonych regulacji w celu zapewnienia przejrzystości procesu stanowienia prawa.

- Rozwijanie nowoczesnych metod debaty publicznej, zwłaszcza w odniesieniu do tematów o dużej złożoności w celu rozszerzenia partnerskiej współpracy administracji publicznej z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi, zarówno na etapie projektowania aktu prawnego oraz monitoringu *ex post*.
- Wprowadzenie powszechnego systemu monitorowania wykonywania usług publicznych oraz doskonalenia jakości świadczonych usług.
- Wprowadzenie do urzędów administracji publicznej jak również szeroko pojętej administracji świadczącej – systemów zarządzania satysfakcją klienta.
- Wdrażanie standardów zarządzania w jednostkach administracji publicznej w obszarach kluczowych dla podnoszenia poziomu satysfakcji klienta (np.: zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługa klienta, dostęp do informacji publicznej, etc.).
- Wdrażanie standardów świadczenia usług dziedzinowych.
- Wdrażanie w JST najlepszych rozwiązań w zakresie efektywnego zarządzania usługami publicznymi (w tym zlecenia usług w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego, ustawy prawo zamówień publicznych i partnerstwa publiczno-prywatnego).
- Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych w jednostkach administracji publicznej, w szczególności w obszarze zarządzania procesowego i alokacji zasobów w realizacji procesów, zarządzania przez cele, komunikowanie się, benchmarkingu narzędzi zarządczych oraz zapewnienie wsparcia szkoleniowego dla kadry kierowniczej oraz pracowników tych jednostek.

Tabela 1. Podział środków przewidzianych na realizację krajowych i regionalnych programów operacyjnych w perspektywie finansowej 2014-2020

Program Operacyjny	Przewidziana pula środków
PO Infrastruktura i Środowisko	24 158 mln euro
PO Inteligentny Rozwój	7 625 mln euro
PO Wiedza Edukacja Rozwój	3 197 mln euro
PO Polska Wschodnia	2 000 mln euro
PO Polska Cyfrowa	1 946 mln euro
PO Pomoc Techniczna	570 mln euro
16 Regionalnych Programów Operacyjnych	28 000 mln euro
w tym RPO dla Województwa Małopolskiego	2 915 mln euro

Źródło: http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/2014_2020, 27.09.2013 r.

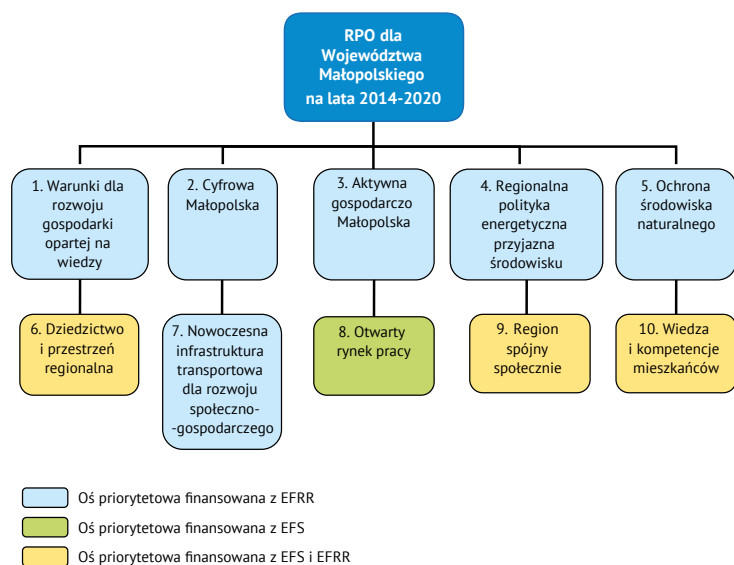


- Rozwijanie umiejętności oraz wyposażenie w odpowiednie narzędzia analityczne pracowników administracji publicznej uczestniczących w wydawaniu decyzji administracyjnych.
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników służb nadzoru budowlanego oraz pracowników odpowiedzialnych za inwestycje budowlane w zakresie dostępności budynków użyteczności publicznej dla niepełnosprawnych.
- Wzmacnianie zdolności analitycznych służb geodezji i kartografii.
- Standaryzacja świadczonych usług w zakresie udostępnianego materiału geodezyjnego i kartograficznego oraz gromadzenia i prowadzenia państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego.
- Rozwijanie i wdrażanie systemów/narzędzi monitorowania i zarządzania politykami publicznymi na wszystkich szczeblach zarządzania państwem.
- Rozwijanie metodologii wieloletniego planowania finansowego oraz planowania w układzie zadaniowym w kierunku zwiększenia stopnia wykorzystania informacji o efektywności i skuteczności wydatków publicznych na wszystkich etapach procesu budżetowego (budżet zadaniowy informujący o efektywności).
- Podnoszenie kompetencji kadr administracji publicznej w zakresie formułowania oraz wykonywania polityk publicznych z wykorzystaniem systemu oceny skuteczności i efektywności wydatków publicznych w ramach budżetu zadaniowego.
- Opracowanie i wdrożenie jednolitego systemu budżetów zadaniowych jednostek samorządu terytorialnego w powiązaniu z wieloletnią prognozą finansową.
- Budowanie zdolności administracyjnej na różnych poziomach w zakresie zagadnień objętych reformą planowania przestrzennego.
- Opracowanie i upowszechnienie mechanizmów zwiększających udział obywateli w kształtowaniu polityki rozwoju.

Oś Priorytetowa 4

- Opracowanie, przetestowanie i upowszechnienie innowacji społecznych w obszarze funkcjonowania administracji publicznej.
- Programy mobilności ponadnarodowej służące nabyciu nowych umiejętności i kompetencji oraz ich doskonaleniu, a także zdobyciu doświadczenia zawodowego, przyczyniające się do poprawy jakości funkcjonowania podmiotów publicznych.

Rysunek 1. Schemat podziału RPO na osie priorytetowe i fundusze



Źródło: Wstępny projekt regionalnego programu operacyjnego dla Województwa Małopolskiego na lata 2012-2020, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 939/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 18.07.2013 r.

Na chwilę obecną trudno jest oszacować, jaka kwota zostanie przeznaczona na dofinansowanie opisanych powyżej działań, ponieważ projekt PO WER zawiera jedynie podział alokacji na osie priorytetowe, bez wyszczególnienia kwot przewidzianych w ich ramach na poszczególne priorytety inwestycyjne (Oś Priorytetowa I obejmuje w sumie 10 priorytetów inwestycyjnych, a Oś Priorytetowa IV obejmuje ich 8). Całość środków przewidzianych na realizację projektów w ramach Osi Priorytetowej I to ok. 771 mln euro, a w ramach Osi Priorytetowej IV ok. 381 mln euro.

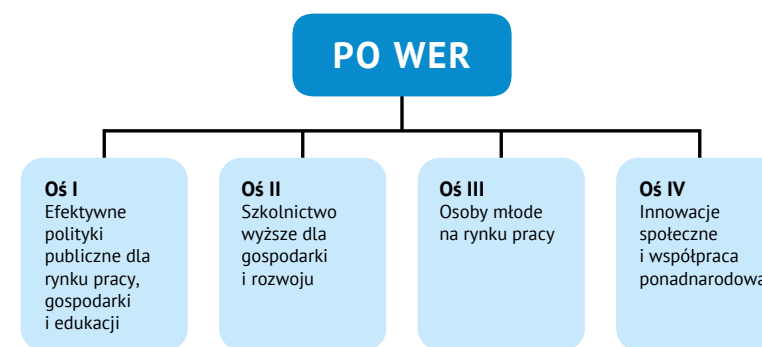
PODSUMOWANIE

Z przedstawionej powyżej analizy wynika, że również w okresie programowania 2014-2020 powinna się pojawić możliwość realizacji projektów doskonalących funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego, zarówno w wymiarze zarządzania organizacją, jak i doskonalenia kompetencji kadr oraz podnoszenia jakości świadczonych usług publicznych. Szczegółowy zakres tematyczny oraz zasady aplikowania o środki wciąż jednak pozostają niesprecyzowane, co oznacza, że nie jest jasne, w jakim stopniu JST będą mogły skorzystać z przewidzianego na rozwój administracji publicznej wsparcia.

BIBLIOGRAFIA

- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji Europejskiej KOM (2010) 2020 wersja ostateczna. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF\(27.09.2013\)](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF(27.09.2013))
- Portal Funduszy Europejskich – http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/2014_2020 (27.09.2013)
- „Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 PO WER 2014-2020”, Wersja 3.0 z dnia 6 września 2013 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. http://www.efs.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/projekt_POWER_06092013.pdf (27.09.2013)
- „Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa – (wstępny projekt)” z dnia 12 lipca 2013 (po pierwszych zmianach redakcyjnych wprowadzonych w dniu 19 lipca b.r.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- https://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Umowa_partnerstwa/Documents/UP_19_07_2013.pdf (27.09.2013)
- „Wstępny projekt regionalnego programu operacyjnego dla województwa małopolskiego na lata 2014-2020”, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 939/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 18 lipca 2013 r.
- http://www.malopolskie.pl/Pliki/2013/Załącznik_wstepny%20projekt%20RPO%202014-2020_poZWM.pdf (27.09.2013)

Rysunek 2. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój



Źródło: Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 PO WER 2014-2020, Wersja 3.0 z dnia 6 września 2013 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego



WYKAZ AUTORÓW

Brózda Teresa	pracownik Wydziału Podatków i Opłat Urzędu Miasta Krakowa, koordynator Modułu 6 projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Dębogórska-Rusak Ewa	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, specjalista ds. Systemu Zarządzania Projektami
Fryczek Antoni	dyrektor Biura Kontroli Wewnętrznej Urzędu Miasta Krakowa
Górecka Agnieszka	pracownik Biura Funduszy Europejskich Urzędu Miasta Krakowa, specjalista ds. sprawozdawczości finansowej i merytorycznej projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Jose Edyta	właściciel firmy QUALITAS, trener i konsultant
Józko Marcin	właściciel firmy Lokalne Badania Społeczne
Kołodziej Karolina	kierownik projektów w firmie Computer Plus Kraków S.A.
Mirostawski Marek	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, koordynator Modułu 1 i 2 projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Moskwa Janusz	dyrektor Biura Funduszy Europejskich Urzędu Miasta Krakowa
Pakoński Krzysztof, dr inż.	Audytor Generalny Urzędu Miasta Krakowa
Patyna Rafał	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa
Przybyło Szymon	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa
Radwan Jacek Marek	trener w firmie QUALITAS, konsultant wiodący CAF
Rusowicz Maria	Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Systemu Zarządzania Jakością, członek Komitetu Sterującego projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Sapeta Tomasz, dr	adiunkt w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Skalny Robert	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, koordynator Modułu 5 projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Skrabacz-Matusik Barbara	zastępca dyrektora Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, przewodnicząca Komitetu Sterującego projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Sochacka Anna, dr	pracownik Wydziału Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, kierownik projektu <i>Rozwój systemu zarządzania Urzędem</i>
Żych Grzegorz	dyrektor Wydziału Informatyki Urzędu Miasta Krakowa



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.

ISBN 978-83-931297-0-6