



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Modernizacja administracji samorządowej w ramach Działania 5.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 – dobre praktyki



**Departament Współpracy z JST**  
**Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji**

ul. Wspólna 2/4, 00-505 Warszawa

tel. 22 661 87 65, 22 661 87 30

faks 22 661 94 08

e-mail: [dwjst@mac.gov.pl](mailto:dwjst@mac.gov.pl)

[www.administracja.mac.gov.pl](http://www.administracja.mac.gov.pl)

ISBN 978-83-61647-12-6



Ministerstwo  
Administracji i Cyfryzacji

## Fundusze Europejskie na wsparcie administracji samorządowej

Fundusze Europejskie to nie tylko wielkie i małe inwestycje infrastrukturalne, ale także bezpośrednie inwestowanie w człowieka, w jego wiedzę i umiejętności. To środki na modernizację zarówno polskiej oświaty, jak i polskiej administracji publicznej, zarówno tej centralnej, jak i lokalnej. Tego typu działania finansuje właśnie Europejski Fundusz Społeczny, który wykorzystywany jest za pośrednictwem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Program wyróżnia 9 obszarów priorytetowych, będących odpowiedzią na zidentyfikowane w Polsce problemy. Jednym z obszarów priorytetowych Programu jest dobre rządzenie (ang. good governance).

Celem realizacji PO KL w obszarze dobrego rządzenia jest: poprawa zdolności regulacyjnych administracji publicznej, poprawa jakości usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw, modernizacja procesów zarządzania w administracji publicznej i wymiarze sprawiedliwości oraz budowa potencjału partnerów społecznych i organizacji pozarządowych. Przyjęta definicja określa dobre rządzenie jako sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa, cechujące się otwartością, partnerstwem, rozliczalnością, skutecznością, efektywnością i spójnością.

Do dnia 17 listopada 2011 r. za wdrażanie Działania 5.2 „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej” odpowiedzialny był Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, pełniący funkcję Instytucji Pośredniczącej II stopnia (IP2). Od 18 listopada 2011 r. funkcję IP2 pełni Minister Administracji i Cyfryzacji. Priorytetowe obszary interwencji w ramach Działania 5.2 POKL obejmują:

1. Poprawę jakości prawa;
2. Poprawę skuteczności i efektywności wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz zapewnienie wysokiej jakości usług publicznych;
3. Podniesienia zaufania społecznego do władz lokalnych i regionalnych oraz poprawy przejrzystości działań administracji samorządowej;

Począwszy od 2008 roku, kiedy to uruchomiono pierwsze konkursy dotacyjne, już ponad 1600 jednostek samorządu terytorialnego podjęło działania usprawniające procesy zarządzania, wdrażając: systemy mierzenia jakości usług i satysfakcji klienta (735 JST), Systemy Zarządzania Jakością zgodne z normą ISO 9001 (448 JST), inne nowoczesne modele doskonalenia zarządzania publicznego (329 JST), systemy zarządzania zasobami ludzkimi (680 JST), elektroniczny obieg dokumentów (180 JST), budżet zadaniowy (101 JST), czy też tworząc biura obsługi klienta (221 JST).

Niniejsza broszura ma na celu przedstawić Państwu niektóre z projektów, które dzięki wsparciu EFS uzyskały szansę realizacji. Przedstawione w dalszej części przedsięwzięcia stanowią przykłady działań modernizujących te obszary funkcjonowania JST, które należy uznać za najbardziej znamienne i istotne z punktu widzenia samorządu, jako organizacji zaspokajającej potrzeby wspólnot lokalnych.

## „Rozwój systemu zarządzania Urzędem”

W 2008 roku wprowadzono w Urzędzie Miasta Krakowa podstawy metodyki zarządzania projektami oraz zakupiono odpowiednią infrastrukturę informatyczną. Jednakże zbyt niski poziom wiedzy i umiejętności kierowników projektów, a także członków komitetów sterujących uniemożliwiało w pełni prawidłową i efektywną realizację zadań projektowych.



Uroczystość wręczenia certyfikatów ISO 9001 oraz 27001 (przemówienie Pełnomocnika ds. SZJ – Marii Rusowicz) – 20 kwietnia 2012 r.

W ramach realizacji projektu „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” opracowano i wdrożono nową metodykę zarządzania projektami, w oparciu o standard PMI. Model PMBoK został dostosowany do specyficznych warunków urzędu i zarządzany do realizacji od maja 2011 roku.

Wdrożenie modelu powiązane było z opracowaniem szczegółowej dokumentacji, opisanej w procesie GZ 2 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 są działania związane z inicjowaniem projektów, planowaniem projektów oraz ich realizacją i monitorowaniem, do momentu zamknięcia projektu.

Proces obejmuje swoim zakresem 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 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.



Uroczystość wręczenia certyfikatów ISO 9001 oraz 27001 (grono najlepszych auditorów jakości) – 20 kwietnia 2012 r.

### Cykl życia projektu opisany został w czterech fazach:

**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 i przejście do planowania.

**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.

**Realizacji i monitorowania** – obejmująca działania związane z wykonywaniem zaplanowanych działań oraz 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.

**Zamykania** – obejmująca działania związane z podsumowaniem projektu oraz wyciągnięciem wniosków płynących z jego realizacji będących wynikiem doświadczeń zebranych podczas realizacji projektu. W tej fazie projektu powstaje Raport z realizacji projektu oraz Rejestr wniosków i dobrych praktyk projektowych.

### Produktami procesu są:

1. Karta Projektu.
2. Plan Projektu (zawierający m.in. plan zarządzania zasobami, plan komunikacji oraz harmonogram realizacji, wraz z przydzielonym budżetem)
3. Polecenie służbowe w sprawie powołania zespołu projektowego
4. Rejestr ryzyk
5. Rejestr problemów
6. Rejestr zmian
7. Raport postępu prac Kierownika Projektu do Komitetu Sterującego,
8. Rejestr produktów
9. Raport z realizacji projektu
10. Rejestr wniosków i dobrych praktyk projektowych.

### Ponadto, jako novum, zastosowano przy realizacji projektów strukturę organizacyjną macierzową, wyznaczając następujące role:

**Kierownik projektu** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie operacyjne projektem: wyznacza zadania, rozlicza je, w ramach przyznanego czasu pracy przy projekcie dla poszczególnych członków zespołu. Odpowiada też za postępy prac przed Komitetem Sterującym:

- zgłasza propozycje zmian,
- raportuje postęp prac,
- raportuje sposób nadzoru nad ryzykami
- eskaluje problemy w projekcie.

Kierownik projektu (nawet jeśli dotąd był szeregowym pracownikiem, lub osobą z zewnątrz) otrzymuje uprawnienia przełożonego dla członków zespołu projektowego.

**Komitet Sterujący** – ciało (3-5 osób z kadry zarządzającej UMK), które podejmuje decyzje strategiczne, dotyczące przede wszystkim zmian zakresu projektu, budżetu i czasu realizacji projektu.

**Zespół projektowy** – odrębna struktura w zakresie realizacji zadań projektu (4-12 osób). Jego członkami mogą być przedstawiciele różnych wydziałów i w zakresie realizacji zadań projektowych podlegają oni 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.

Prowadzenie projektów wspomagane jest przez platformę Enterprise Project Management/System Zarządzania Projektami, 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.

Użycie narzędzia informatycznego zapewnia Specjaliście ds. SZP łatwy i szybki ogląd postępów w projektach i raportowanie dla Najwyższego Kierownictwa, ze szczególnym uwzględnieniem informacji o:

- zarządzaniu ryzykiem,
- terminowości realizacji projektów, na podstawie opublikowanych harmonogramów,
- kompletności dokumentacji w SZP
- ocenie realizacji projektów pod kątem zgodności z metodyką.

W chwili obecnej w UMK, realizowanych jest sześć projektów zgodnie z nową metodyką, a w przygotowaniu są trzy kolejne. Projekty są zarejestrowane w SZP, które stanowi repozytorium dokumentów portfela. Należy zauważyć, że zarządzanie portfelem odbywa się na zasadzie poziomej, tzn. projekty trafiają do niego z klucza zawartego w definicji.

W chwili obecnej trwają prace nad wdrożeniem pionowego zarządzania portfelem, tak aby w sposób jasny i czytelny powiązać nowe projekty z celami Strategii Rozwoju Krakowa.



Uroczystość wręczenia certyfikatów ISO 9001 oraz 27001 (Prezydent Miasta Krakowa – Jacek Majchrowski otrzymuje certyfikaty z rąk Dyrektora Działu Certyfikacji Systemów Zarządzania TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o. – Grzegorza Grabki) – 20 kwietnia 2012 r.

### Informacje dotyczące projektu

**Całkowita wartość projektu:** 4 995 650,00 zł w tym dofinansowanie: 4 496 050,00 zł.  
**Beneficjent:** miasto Kraków.

#### Maria Rusowicz – Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. SZJ:

W ostatnich latach zmienia się podejście do administracji publicznej. Musimy zatem reagować na nowe wyzwania, a pomocą służą nowoczesne narzędzia zarządcze, z powodzeniem stosowane do tej pory w biznesie.

Od 2005 r. Urząd Miasta Krakowa pracuje w systemie zarządzania jakością opartym na normie międzynarodowej ISO 9001. Decyzja o wdrożeniu tego systemu została podjęta przez Prezydenta Miasta Krakowa. Kierowało nim przekonanie, że celem zarządzania nie jest stabilizacja, lecz zmiana i innowacja. Wszak to jakość obsługi klientów (nie „petentów”!) świadczy o wizerunku Urzędu, a zarządzanie musi być oparte o wiarygodne dane i informacje.

Działając w oparciu o normę ISO doprowadziliśmy do zmiany kultury naszej organizacji. Stawiamy na innowację, rozwój, działania usprawniające i projekty doskonalące. Oczywiście popełniamy też błędy, niezgodności, ale są one udokumentowane i systemowo nadzorowane. Dzięki podejmowaniu działań korygujących i zapobiegawczych naprawiamy „dziury” w systemie i tym samym wzmacniamy jego szkielet.

Urząd Miasta Krakowa jako jedyny w Polsce nowatorско podszedł do metodyki przeprowadzania wewnętrznych audytów. Są one powiązane z mapą ryzyka, a badanie tych ryzyk daje kierownictwu niezależny i obiektywny obraz organizacji. Naczelną zasadą pozostaje oczywiście orientacja na klienta, co odzwierciedla misja Urzędu: „Służba mieszkańcom dla wspólnego dobra Miasta podstawowym celem pracy urzędników”.

Przygoda z systemem zarządzania jakością trwa nadal. W wyniku rozwoju systemu przeprowadziliśmy samoocenę CAF, a także wdrożyliśmy metodykę zarządzania projektami w oparciu o model PMBoK. Godnym podkreślenia jest fakt uzyskania dwa lata temu prestiżowej nagrody Złotego Godła w konkursie Najwyższa Jakość Quality International w kategorii QI-order – zarządzanie najwyższej jakości.

W związku z rosnącą koniecznością szczególnego chronienia cennego dla organizacji dobra, jakim jest informacja, Prezydent zdecydował o wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w oparciu o normę ISO 27001. Całość wdrażania tego systemu była wspomagana finansowo przez środki unijne w projekcie „Rozwój systemu zarządzania Urzędem” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Podjęta przez nas praca zaowocowała przyznaniem Urzędowi certyfikatu na tę normę w kwietniu 2012 r. Od tej pory znajdujemy się w gronie organizacji dobrze zarządzających bezpieczeństwem zasobów informacyjnych oraz takich, dla których jakość świadczonych usług publicznych pozostaje priorytetem działalności.

System zarządzania przynosi konkretne korzyści dla Urzędu. Dla porządku wymienię tylko niektóre: poprawa skuteczności i efektywności działania i osiąganych rezultatów, większe zadowolenie klienta, bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami czy wzrost wiarygodności wobec partnerów. Według opinii audytorów zewnętrznych jesteśmy organizacją, w której system żyje, działa i przynosi konkretne owoce; nie jest utrzymywany sztucznie, lecz faktycznie wspomaga zarządzanie.

Oczywiście nie siadamy na laurach. Przed nami kolejne wyzwania wynikające ze zmian w otoczeniu prawnym czy ekonomicznym. Jestem pewna, że im podołamy dzięki obranemu kierunkowi oraz doskonałej kadrze, która stanowi największy kapitał organizacji. ”



Uroczystość wręczenia certyfikatów ISO 9001 oraz 27001 (Dyrektor Magistratu – Marta Nowak z certyfikatami) – 20 kwietnia 2012 r.

## „Kompetentna kadra, profesjonalny urząd – atutem powiatu toruńskiego”

Projekt partnerski „Kompetentna kadra, profesjonalny urząd – atutem powiatu toruńskiego” zarządzany przez Lidera – Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora” w Toruniu został przygotowany wspólnie dla potrzeb realizacji szkoleń i wdrożeń Jednostek Samorządu Terytorialnego z powiatu toruńskiego. Do partnerstwa weszły wszystkie JST z powiatu toruńskiego.

Celem projektu było podniesienie efektywności funkcjonowania 10 JST poprzez wzrost jakości świadczonych usług publicznych i zaufania społecznego obywateli, wzmocnienie działów kadrowo-szkoleniowych oraz podniesienie kompetencji kadr w zakresie wykonywanych zadań na terenie powiatu toruńskiego.

Dla osiągnięcia celu **głównego** zostały wyznaczone 3 cele szczegółowe:

1. Wzmocnienie sprawności organizacyjnej działów szkoleniowo-kadrowych poprzez wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr w 10 JST;
2. Poprawa jakości obsługi klienta poprzez wdrożenie systemu monitorowania satysfakcji klientów z jakości usług publicznych świadczonych przez 10 JST;
3. Podniesienie poziomu kultury etycznej pracowników poprzez opracowanie i przyjęcie kodeksu etycznego przez urzędników z 10 JST.



Konferencja podsumowująca projekt partnerski (wystąpienie Prezesa TNOiK „Dom organizatora” – prof. zw. dr hab. Marka J. Stankiewicza, obok Dyrektora TNOiK „DO” – Elżbieta Jakubowska oraz Starosta Powiatu Toruńskiego – Mirosław Graczyk).

Aby osiągnąć powyższe cele realizatorzy projektu z powodzeniem wykonali 9 zadań merytorycznych, w ramach których wdrożono szereg usprawnień poprawiających funkcjonowanie samorządów powiatu toruńskiego. Spośród wszystkich usprawnień należy podkreślić te, które zdaniem realizatorów projektu i przytoczonych poniżej specjalistów najbardziej przyczyniły się do poprawy funkcjonowania JST objętych projektem.

### Wdrożeniem systemu rozwoju kompetencji kadr – dr Michał Moszyński:

U podłoża realizowanego wdrożenia przyjęto założenie, że jakość i efektywność działań pracowników zatrudnionych w JST jest ściśle związana z posiadanymi kompetencjami zawodowymi. Tylko urząd dysponujący kadrami o wysokich kompetencjach może dostarczać odpowiedni zestaw dóbr publicznych i dobrze służyć społeczności lokalnej, co stanowi jego misję. Jest to szczególnie istotne w obliczu licznych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi, z którymi musi się zmierzyć każdy kierownik.

Wśród wyzwań szczególnie dotyczących urzędów władzy samorządowej szczebla gminnego i powiatowego należy wskazać m.in. ograniczoność środków finansowych wobec stale rosnącej liczby zadań zleconych, ciągłe zmiany przepisów prawnych i trudności w uzyskaniu wiążących interpretacji od urzędów administracji centralnej, ograniczenia kadrowe, rosnącą złożoność zadań itp.

W większości przypadków JST wykazują pewne zaległości z wdrożeniami nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, nawet uwzględniając specyfikę działania sektora publicznego i ograniczeń związanych z wysokim stopniem uregulowania ich działalności i co za tym idzie, brakiem elastyczności. JST często nie dostrzegają roli, jaką odgrywa kapitał ludzki w funkcjonowaniu ich organizacji, nie posiadają niezbędnych środków, kwalifikacji i czasu, aby samodzielnie implementować narzędzia zarządzania personelem.

Działania przeprowadzono w kilku etapach. W pierwszej kolejności dokonano audytów diagnozujących, których efektem była budowa kompetencyjnych opisów stanowisk pracy w 10 urzędach powiatu toruńskiego. Kompetencje potraktowano szeroko jako wiedzę, umiejętności i postawy niezbędne do realizacji zadań na danym stanowisku. Każde stanowisko pracy we wszystkich podmiotach zyskało aktualny opis, który powstał przy współpracy z bezpośrednimi przełożonymi. Narzędzie to – prócz użycia w dalszych pracach w ramach wdrożenia – pozostaje trwałym efektem Projektu i może być wykorzystywane w procesach kadrowych. Konstruując nowe kompetencyjne opisy stanowisk pracy, kierownicy sięgnąć mogą po „Wspólną bazę kompetencji”, która zawiera zestaw kilkudziesięciu wyskalowanych kompetencji, wspólną dla całego powiatu toruńskiego.

Kompetencyjne opisy stanowisk i wspólna baza kompetencji została wykorzystana do oceny kompetencji pracowników i ustalenia luk kompetencyjnych, które stały się podstawą pod analizę potrzeb szkoleniowych urzędników. Ponadto narzędzia te będą również wykorzystane przez Partnerów Projektu przy obowiązkowych ocenach pracowniczych. Intencją prowadzących Projekt nie była odgórna ingerencja, ale pomoc i doradztwo w procesach kadrowych. Elementy, z których działania Partnerzy byli zadowoleni, zachowywano, ewentualnie – w drodze promocji dobrych praktyk – przeszczepiano do innych urzędów. Powyższe działania stanowiły prace przygotowawcze pod wdrożenie Systemu rozwoju kompetencji kadr, który wiąże w jedną spójną całość wszystkie elementy systemu zarządzania kadrami JST. Jego centralne położenie pozwala wesprzeć działy/stanowiska kadrowe w procesach zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich etapach procesów kadrowych, poczynając od planowania personelu, rekrutacji i selekcji, poprzez wdrożenie pracownika, ocenianie, motywowanie, wynagradzanie na rozwoju skończywszy.

Podstawowym namacalnym celem wdrożenia Systemu rozwoju kompetencji kadr było stworzenie jasnych i prostych reguł podnoszenia kompetencji zawodowych urzędników. Do celów szczegółowych należało m.in.:

- identyfikacja luk kompetencyjnych pracowników,
- powiązanie z systemem obowiązkowych ocen okresowych,
- usprawnienie procesu przepływu informacji w urzędzie,
- zbieranie danych o przebytych szkoleniach (a także ich ocena).



Prezes TNOiK „DO” wręcza jednemu z partnerów (UM Chełmża reprezentowany przez Burmistrza – Jerzego Czerwińskiego) dyplom udziału w projekcie.

System opiera się na procedurach, określających prawa, obowiązki pracowników JST oraz terminy poszczególnych działań oraz na narzędziach, które pozwalają na sprawne zarządzanie procesem podnoszenia kwalifikacji personelu.

Wdrożenie nastąpiło w drodze odpowiednich zarządzeń starosty, burmistrza i wójtów w całym powiecie.

Dzięki realizacji działań udało się usprawnić przepływ informacji nie tylko w ramach urzędów, ale i pomiędzy nimi w ramach całego powiatu. W dalszej kolejności podjęto kroki zmierzające do stworzenia wspólnej platformy informacyjnej pomiędzy JST, która początkowo ma zawierać dane odnośnie ofert firm szkoleniowych i zebranych doświadczeń, w przyszłości zaś może stać się załącznikiem bardziej rozbudowanych i wszechstronnych metod wymiany i promocji dobrych praktyk pomiędzy JST powiatu.

#### **Wdrożeniem systemu pomiaru i monitorowania satysfakcji klientów – dr Rafał Haffer:**

Bez wątpienia jakość produktu stanowi kluczowy instrument satysfakcjonowania klientów współczesnych organizacji. Zasadnicze mechanizmy decydujące o powstawaniu u klienta odczucia satysfakcji bądź niezadowolenia są niezmiennie bez względu na rodzaj organizacji, która dostarcza mu wartość w postaci produktu (wyrobu lub usługi). Instytucję administracji państwowej należy traktować jak każdą organizację, która ma swoich klientów, a jej zadaniem jest dostarczać im wartość. Fakt, że instytucja administracji państwowej w zakresie większości świadczonych usług nie ma konkurencji, a jednocześnie „nabywanie” jej produktów przez klientów podyktowane jest wymogami prawa, nie zwalnia jej z dbania o klienta i doskonalenia swojej oferty. Są przynajmniej cztery powody, dla których zarządzający Jednostkami Samorządu Terytorialnego (JST) powinni traktować sprawę pomiaru satysfakcji klientów priorytetowo: (1) JST są instytucjami zaufania społecznego, w przypadku których służba publiczna stanowi zasadniczą treść ich misji – troska o klienta powinna więc być nadrzędną wartością tworzącą ich kultury organizacyjne; (2) pracownicy Urzędów wynagradzani są z budżetu państwa, który zasilają między innymi wpływy z podatków płaconych przez mieszkańców naszego kraju, w tym mieszkańców powiatu toruńskiego, będących klientami JST – oznacza to, że klienci Urzędów jako podatnicy są świadomi (w coraz większym stopniu), że do Urzędu przychodzi po produkty, za które już zapłacili i należy im się sprawna i fachowa obsługa; (3) wyniki pomiaru satysfakcji klientów są najlepszym drogowskazem dla usprawnień organizacyjnych, w tym działań na rzecz doskonalenia jakości świadczonych usług; (4) wzrost satysfakcji klientów organizacji przyczynia się do wzrostu satysfakcji jej pracowników.

Zgodnie z powyższymi założeniami przyjęto, że systematyczny pomiar zadowolenia klientów JST jest niezbędnym warunkiem uruchomienia prac na rzecz poprawy jakości świadczonych przez nie usług oraz zwiększenia ich efektywności. W tym celu opracowano i wdrożono w 10 JST powiatu toruńskiego System Pomiaru i Monitorowania Satysfakcji Klientów (SPMSK).

Na SPMSK składają się trzy komponenty: metodyka badawcza, instrument pomiarowy oraz narzędzie generujące zbiorcze wyniki pomiaru satysfakcji klientów.

Metodyka badania satysfakcji klientów została oparta na autorskim Modelu Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu. Analityczny Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu (Model PSKU) powstał w oparciu o: (1) dogłębne studia literaturowe pozwalające na zapoznanie się z: Modelem Servqual stosowanym do oceny jakości usług, Modelem Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów (European Customer Satisfaction Index) wykorzystywanym w pomiarach satysfakcji klientów dowolnego typu organizacji; (2) wyniki wywiadów w Urzędach; (3) analizę materiałów pozyskanych z Urzędów oraz (4) wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu.

Instrument pomiarowy w postaci kwestionariusza ankiety został przygotowany w formie drukowanej i elektronicznej. Drukowana forma kwestionariusza służy jako instrument ankiety wykładanej. Kwestionariusz internetowy zbiera wyniki pomiarów on-line do bazy danych (uzupełnianej następnie danymi z ankiety wykładanej), na których przeprowadzane są analizy. Link w postaci banera internetowego do elektronicznej formy kwestionariusza zamieszczony został na stronach internetowych poszczególnych JST.

Narzędzie generujące zbiorcze wyniki pomiaru satysfakcji klientów opracowane zostało w postaci pliku programu Excel, umożliwiającego wykonanie operacji obliczeniowych na otrzymanej w pomiaru satysfakcji klientów bazie danych. Arkusz automatycznie buduje gotowe wykresy prezentujące wyniki badań w przekrojach zastosowanych we wzorcowym raporcie po uprzednim wprowadzeniu surowych danych pobranych z serwera.

System pomiaru i monitorowania satysfakcji klientów umożliwia dokonywanie ciągłej oceny satysfakcji klientów urzędu z jakości świadczonych usług oraz okresowe generowanie raportów zawierających wyniki pomiaru satysfakcji klientów urzędu.

System pomiaru i monitorowania satysfakcji klientów umożliwia generowanie trzech wskaźników: (1) wskaźnika jakości usług/satysfakcji transakcyjnej, (2) wskaźnika satysfakcji skumulowanej oraz (3) wskaźnika poziomu kultury etycznej pracowników. Wskaźniki te powinny być monitorowane w odstępach co najmniej rocznych oraz podawane do publicznej wiadomości na stronie internetowej urzędu (w widocznym miejscu, np. w osobnej zakładce).

Sposób prezentacji wyników otrzymywanych dzięki zastosowaniu narzędzia generującego zbiorcze wyniki pomiaru satysfakcji klientów pozwala m.in. na monitorowanie wskaźników ze względu na rodzaj załatwianej w urzędzie sprawy (co pozwala zarządzającym powiązać oceny z konkretnymi pracownikami) oraz na określenie priorytetów w zakresie działań doskonalących (dzięki uporządkowaniu wyznaczników wartości usług JST od najniższej do najwyższej ocenionej).

Pomiar satysfakcji klientów Urzędu, zgodnie z Modelem PSKU, odbywa się w oparciu o badanie ankietowe, w którym instrumentem pomiarowym jest kwestionariusz ankiety (wykładanej i internetowej). Do jego skonstruowania niezbędne było opracowanie listy wyznaczników wartości oferty Urzędu, mających znaczenie dla klienta, umożliwiającej pomiar jakości świadczonych przez Urząd usług. W celu jej utworzenia wykorzystano wytyczne Modelu Servqual, który poddano jednak pewnym modyfikacjom w związku z potrzebą uchwycenia specyfiki funkcjonowania Jednostek Samorządu Terytorialnego. Wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu uwzględniono w związku z potrzebą kalkulowania w oparciu o utworzone narzędzie pomiarowe, poza wskaźnikami satysfakcji klientów, również wskaźnika poziomu kultury etycznej pracowników.

Po utworzeniu listy wyznaczników wartości oferty oraz zaprojektowaniu pierwszej wersji instrumentu pomiarowego, poddano go konsultacjom w 10 JST. Kwestionariusz ankiety przesłano do JST drogą mailową. W konsultacjach wzięły udział 3 JST. Jednocześnie w dwóch JST przeprowadzono badania pilotażowe, w celu przetestowania narzędzia badawczego na niewielkiej próbie klientów Urzędów. Kwestionariusz ankiety konsultowano także w biurze projektu z członkami zespołu oraz z ze specjalistami w dziedzinie badań marketingowych.

Ankiety internetową uruchomiono równoległe z ankietą wykładaną. W tym celu na stronach internetowych każdej z 10 JST oraz na stronie internetowej projektu ([www.tnoik.edu.pl](http://www.tnoik.edu.pl)) umieszczono banery informujące o badaniu satysfakcji klientów w Urzędzie, połączone z kwestionariuszem on-line. Na stronach internetowych umieszczono także notatkę na temat wdrażanego systemu pomiaru i monitorowania satysfakcji klientów, wyjaśniającą jego cel i funkcjonowanie. Urzędy zostały ponadto wyposażone w 10 plakatów informacyjnych, które wykorzystano do przygotowania stanowisk dla klientów umożliwiających wypełnienie kwestionariusza na miejscu.

W ramach projektu w 10 JST powiatu toruńskiego zrealizowano dwa pomiary. Pierwsze badanie zakończono w marcu 2011 r. Średnio 146 klientów oceniło każdy z Urzędów. Drugie badanie ukończono w marcu 2012 r. Średnio 205 klientów oceniło każdy z Urzędów. W wyniku wdrożenia SPMSK w 10 JST w powiecie toruńskim osiągnięto trzynastoprocentowy wzrost satysfakcji klientów. Wyniki badań ujawniły następujące średnie wartości wskaźników (skalkulowanych dla całego powiatu toruńskiego w skali 0-100): (1) wskaźnik jakości usług/satysfakcji transakcyjnej: 65 – rok 2011, 74 – rok 2012 (wzrost o 13%), (2) wskaźnik satysfakcji skumulowanej 62 – rok 2011, 72 – rok 2012 (wzrost o 16%) oraz (3) wskaźnik poziomu kultury etycznej pracowników: 66 – rok 2011, 75 – rok 2012 (wzrost o 15%).

### Informacje dotyczące projektu

**Całkowita wartość projektu:** 1 452 769,00 zł w tym **dofinansowanie:** 1 298 069,00 zł.

**Beneficjent:** Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

**Partnerzy:** powiat toruński, miasto Chełmża, gmina Chełmża, gmina Czernikowo, gmina Wielka Nieszawka, gmina Lubicz, gmina tysomice, gmina Łubianka, gmina Obrowo, gmina Zławieś Wielka.

## „AS w samorządzie”

Poprawa funkcjonowania JST uwarunkowana jest przede wszystkim poziomem kompetencji zatrudnionych pracowników, ich wykształceniem, kulturą osobistą, elastycznością, zdolnością do współpracy, gotowością do zmian, a także umiejętnością pozyskiwania i generowania wiedzy. W tym przekonaniu podejmowano wszystkie działania w projekcie „AS w samorządzie”, zrealizowanym przez Akademię Przedsiębiorczości Sp. z o.o. w partnerstwie z powiatami: koneckim, skarżyńskim i starachowickim. Potrzeba podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników urzędów była zauważalna podczas rekrutacji do projektu, liczba zainteresowanych znacznie przekraczała ilości miejsc.

W ramach projektu aż 80 urzędników doskonalilo swoje umiejętności w zakresie Kodeksu Postępowania Administracyjnego i zasad tworzenia prawa w JST. Wymiernym efektem tego działania jest poprawa jakości stanowionego prawa w 3 starostwach powiatowych. Uczestnicy szkoleń bardzo precyzyjnie wskazują na wpływ nabytych umiejętności na usprawnienie, przyspieszenie



Przedstawiciele Partnera Projektu – Powiatu Koneckiego (na zdjęciu od lewej: Bogdan Soborń – Starosta Konecki, Karolina Skrzyniarz – Gula – Koordynator Powiatowy, Andrzej Marek Lenart – Wicestarosta Konecki).

pracy. Potwierdzeniem wysokich ocen są ankiety ewaluacyjne jak również chęć kontynuowania szkolenia w przyszłości. Bardzo pozytywnie oceniono poziom zrealizowanych usług doradczych w zakresie usprawnienia BIP. Wszyscy partnerzy zgodnie stwierdzili, iż przegląd podmiotowych stron BIP przez eksperta zewnętrznego pozwolił im na wyeliminowanie błędów, usprawnienie aktualizacji, wprowadzenie procedur, które bez uzyskanego wsparcia doradczego zostałyby z pewnością przełożone w czasie.

Działaniem projektowym, które znacząco wpłynęło na poprawę funkcjonowania urzędów, jest doradztwo eksperckie zmierzające do usprawnienia funkcjonowania stron podmiotowych Biuletynu Informacji Publicznej.

Poddanie podmiotowych strony BIP dokładnej analizie pozwoliło na uzyskanie kompleksowej oceny dotyczącej ich funkcjonowania i zawartości merytorycznej. Głównym celem działania była weryfikacja zgodności funkcjonującej strony BIP z aktualnie obowiązującymi standardami i przepisami prawa. Wnioski ułatwiły usunięcie błędów lub braków w treści BIP, dostarczyły informacji, jakie należałoby podjąć działania w celu uzyskania oczekiwanej przez klientów funkcjonalności i dostępności urzędowego publikatora.

W wyniku działania projektowego wdrożono procedury aktualizacji informacji w Biuletynie Informacji Publicznej, pozwalające na usystematyzowanie działań wynikających z obowiązku prowadzenia strony i zamieszczania informacji.



Inauguracja projektu w Powiecie Skarżyskim (na zdjęciu od lewej: Michał Jędrns – Starosta Skarżyski, Waldemar Mazur – Wicestarosta Skarżyski, Stanisław Dymarczyk – Członek Zarządu Powiatu, Zenon Nowakowski – Członek Zarządu Powiatu).



Inauguracja projektu w Powiecie Starachowickim (na zdjęciu od prawej: Andrzej Matynia – Starosta Starachowicki, Marek Pawłowski – Członek Zarządu, Michał Zatorski-Prezes Zarządu Akademii Przedsiębiorczości Sp. z o.o., Sylwia Pawłowska – Zarządzający Projektem „AS w samorządzie”).

### Informacje dotyczące projektu

**Całkowita wartość projektu:** 1 108 010, 00 zł w tym **dofinansowanie:** 993 390,00 zł.

**Beneficjent:** Akademia Przedsiębiorczości Sp. z o.o.

**Partnerzy:** powiat konecki, powiat skarżyński, powiat starachowicki.

### Michał Zatorski – Prezes Zarządu Akademii Przedsiębiorczości Sp. z o.o.:

„Partnerstwo na rzecz realizacji projektu „As w samorządzie” pomiędzy Akademią Przedsiębiorczości a 3 Powiatami zostało utworzone w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia, zmierzającego do poprawy funkcjonowania urzędów. Dzięki połączeniu zasobów, wiedzy, umiejętności i czasu działania były realizowane kompleksowo, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb JST. Mam nadzieję, że uczestnictwo w szkoleniach zrealizowanych w ramach projektu „AS w samorządzie” jest początkiem rozwoju zawodowego pracowników Starostwa a co za tym idzie stałego doskonalenia urzędów”.

### Pan Bogdan Soboń – Starosta Powiatu Koneckiego:

„Projekt spełnił nasze oczekiwania. Podniesienie kwalifikacji ponad 60% pracowników urzędu w ciągu jednego roku kalendarzowego to sukces wszystkich osób zaangażowanych w to przedsięwzięcie. Cieszy również fakt, że pracownicy chętnie zgłaszali się do udziału w projekcie. W dzisiejszych czasach wiedza jest bardzo cenionym dobrem a zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników jest ważnym czynnikiem warunkującym sprawne działanie organizacji – powiedział Starosta. Zdajemy sobie sprawę, że bez udziału środków z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki sami nie byłibyśmy w stanie wygospodarować tak znaczących środków własnych. Sprawdziła się również formuła współpracy z liderem projektu. Bieżące problemy były rozwiązywane szybko i skutecznie. Mam nadzieję, że będziemy mieli jeszcze okazję do realizacji podobnych projektów” – zakończył Starosta.

### Michał Jędrys – Starosta Skarżyski:

„Szkolenia były prowadzone zgodnie z założonym programem, a ich idea została potwierdzona w wartości merytorycznej i dydaktycznej. Prelegenci byli rzeczywistymi ekspertami w omawianych dziedzinach, a przy tym potrafili przekazać wiedzę w sposób interesujący dla audytorium. Realizacja tego projektu to niezwykle przydatne przedsięwzięcie. Mam nadzieję, że zdobyta wiedza będzie wykorzystywana w codziennej praktyce. Jeśli tak się stanie, poprawi to wizerunek urzędu, przyspieszy i usprawni działanie biurokratycznej maszyny, zbliży obie strony urzędowych relacji. Wierzę, że ten projekt pozwoli klientom urzędu dostrzec w nas ludzi życzliwych, kompetentnych i naprawdę starających się pomóc”.

### Andrzej Matynia – Starosta Starachowicki:

„Atutem każdego urzędu są wysoko wykwalifikowani pracownicy, profesjonalnie wykonujący swoje obowiązki. Wysoka jakość świadczonych usług jest możliwa dzięki systematycznemu podnoszeniu kompetencji kadry urzędniczej. Projekt As w samorządzie dał więc szansę pracownikom Starostwa na podniesienie kwalifikacji zawodowych, a tym samym przyczynił się do zwiększenia efektywności świadczonych usług.”

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWY FUNDUSZ SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek - najlepsza inwestycja

# AS w samorządzie

Projekt realizowany przez Akademię Przedsiębiorczości Sp. z o.o.  
w partnerstwie z Powiatem Koneckim, Skarżyskim i Starachowickim.

Akademia Przedsiębiorczości Powiat Konecki Powiat Skarżyski Powiat Starachowicki

Termin realizacji: 01.02.2011 r. – 31.05.2012 r.

Podziałanie 5.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki  
Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej

Instytucja Pośrednicząca 2 Stopnia:  
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji  
Departament Administracji Publicznej