

RAPORT II

z przeprowadzonego badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w pięciu wybranych urzędach wojewódzkich

w ramach zamówienia:

„Usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej oraz przeprowadzenie badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w wybranych urzędach wojewódzkich” realizowanego przez Quality Progress w projekcie „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej” realizowanym przez Kancelarię Prezesa

Rady Ministrów

*w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej,
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*

Poznań, 16.05.2011 r.

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ I Wprowadzenie	3
1.1. Wstęp	3
1.2. Charakterystyka urzędów	4
CZĘŚĆ II Cel i metodyka przeprowadzonego badania.....	7
2.1. Cel i zakres przeprowadzonego badania	7
2.2. Zastosowane techniki badawcze	7
Część III Diagnoza stanu zastanego we wszystkich badanych urzędach w zakresie trzech obszarów zarządzania.....	10
3.1. Zarządzanie ryzykiem	10
3.1.1. Analiza stanu obecnego.....	10
3.1.1.1. Określanie celów i zadań jednostki oraz monitorowania i oceny ich realizacji.....	11
3.1.1.2. Identyfikacja ryzyka	12
3.1.1.3. Analiza (ocena) poziomu ryzyka, w tym także zdolności systemu kontroli zarządczej do ograniczenia ryzyka	14
3.1.1.4. Określanie „tolerowanego poziomu ryzyka”	15
3.1.1.5. Określanie reakcji na ryzyko	15
3.1.1.6. Monitorowanie i ocena skuteczności reakcji na ryzyko	15
3.1.1.7. Aktualizacja analizy (oceny) ryzyka i reakcji na ryzyko.....	15
3.1.1.8. Ocena systemu zarządzania ryzykiem	16
3.1.2. Mocne i słabe strony w zakresie zarządzania ryzykiem.....	16
3.2. Opisy i wartościowanie stanowisk pracy	17
3.2.1. Analiza stanu obecnego.....	17
3.2.1.1. Opisywanie stanowisk pracy w urzędzie.....	18
3.2.1.2. Standaryzacja stanowisk pracy w urzędzie	18
3.2.1.3. Wartościowanie stanowisk pracy w urzędzie	20
3.2.1.4. Aktualizacja opisów i wyników wartościowania	21
3.2.1.5. Wykorzystanie opisów i wyników wartościowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w urzędzie	21
3.2.2. Mocne i słabe strony w zakresie opisu i wartościowania stanowisk pracy	24
3.3. Komunikacja zewnętrzna	26
3.3.1. Analiza stanu obecnego.....	28
3.3.1.1. Udostępnianie informacji publicznej.....	28
3.3.1.2. Satysfakcja i obsługa klienta	28
3.3.1.3. Promocja	30
3.3.1.4. Współpraca z mediami	31
3.3.2. Analiza stron internetowych.....	32
3.3.2.1. Porównanie stron internetowych WWW w oparciu o kryteria i podstrony	34
3.3.3. Mocne i słabe strony w zakresie komunikacji zewnętrznej.....	35
3.4. IV Część Rekomendacje dobrych praktyk	38
4.1. Zarządzanie ryzykiem	38
4.2. Opisy i wartościowanie stanowisk pracy	61
4.3. Komunikacja zewnętrzna	76
Część VI Rekomendacje dla Zamawiającego na potrzeby podobnych projektów, które będą realizowane w przyszłości	98

CZĘŚĆ I Wprowadzenie

1.1. Wstęp

Niniejszy raport został opracowany w ramach badania benchmarkingowego trzech obszarów zarządzania w pięciu urzędach wojewódzkich, realizowanego w projekcie „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”, w ramach Działania 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Badanie dotyczyło obszaru zarządzania ryzykiem, opisów i wartościowania stanowisk pracy oraz komunikacji zewnętrznej. Zostały nim objęte następujące urzędy: Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie, Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie, Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie. Pozostałe jedenaście urzędów wojewódzkich zaproszono do udziału w badaniu ankietowym.

Niniejszy raport zawiera następujące elementy:

- ogólny opis przeprowadzonego badania,
- charakterystykę urzędów biorących udział w badaniu benchmarkingowym,
- cel i metodykę przeprowadzonego w urzędach badania (m. in. zakres badania, zastosowane techniki badawcze),
- diagnozę stanu obecnego w urzędach, w zakresie trzech obszarów zarządzania (w tym wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród szesnastu urzędów wojewódzkich), mocne i słabe strony stosowanych praktyk i rozwiązań,
- rekomendacje oraz proponowane sposoby ich implementacji w perspektywie sześciomiesięcznej, rocznej i trzyletniej,
- analizę ryzyka dla planowanych do wdrożenia rekomendacji,
- rekomendacje dla Zamawiającego na potrzeby podobnych projektów, które będą realizowane w przyszłości.

1.2. Charakterystyka urzędów

Pracą urzędów kierują Wojewodowie, którzy realizują zadania wynikające ze sprawowanej funkcji: przedstawiciela Rady Ministrów w województwie, zwierzchnika rządowej administracji zespolonej w województwie, organu rządowej administracji zespolonej w województwie, organu nadzoru nad działalnością jednostek samorządu terytorialnego i ich związków pod względem legalności, a w odniesieniu do kontroli wykonywania przez organy samorządu terytorialnego zadań z zakresu administracji rządowej realizowanych przez nie pod względem legalności, gospodarności i rzetelności, organu administracji rządowej w województwie, do którego właściwości należą wszystkie sprawy z zakresu administracji rządowej w województwie niezastrzeżone do właściwości innych organów tej administracji, reprezentanta Skarbu Państwa, organu wyższego stopnia w rozumieniu ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. - Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071, z późn. zm.). Wojewodowie realizują zadania przy pomocy Wicewojewodów oraz organów rządowej administracji zespolonej w województwie, Dyrektorów Generalnych oraz Dyrektorów wydziałów.

Urzędy wojewódzkie działają na podstawie:

- ustawy z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz. U. Nr 31, poz. 206 z późn. zm.),
- ustawy z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej – w związku z reformą ustrojową państwa (Dz. U. Nr 106, poz. 668 z późn. zm.),
- ustawy z dnia 13 października 1998 r. Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną (Dz. U. Nr 133, poz. 872 z późn. zm.),
- ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm.),
- ustawy z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 86, poz. 953 z późn. zm.),
- statutów poszczególnych urzędów,
- regulaminów organizacyjnych poszczególnych urzędów.

Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie

Celem Urzędu jest świadczenie usług najwyższej jakości, spełniających potrzeby i oczekiwania Klientów oraz budowanie wizerunku nowoczesnej i przyjaznej instytucji administracji publicznej. Urząd posiada trzy delegatury, w: Przemyślu, Krośnie oraz Tarnobrzegu. Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie stanowią biura i wydziały: Biuro Wojewody, Wydział Prawny i Nadzoru, Wydział Organizacyjno-Administracyjny, Wydział Finansów i Budżetu, Wydział Certyfikacji i Funduszy Europejskich, Wydział Infrastruktury, Wydział Nieruchomości, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, Wydział Polityki Społecznej, Wydział Środowiska i Rolnictwa, Wydział Bezpieczeństwa i

Zarządzania Kryzysowego oraz Wojewódzka Inspekcja Geodezyjna i Kartograficzna w Rzeszowie, Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych, Zespół Audytu Wewnętrznego.

Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie

Misją Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie jest zapewnienie kompetentnego, obiektywnego oraz politycznie neutralnego wykonywania zadań Wojewody w granicach obowiązujących przepisów prawa. Urząd posiada dwie delegatury - w Nowym Sączu oraz w Tarnowie. Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie stanowią wydziały i biura: Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, Wydział Certyfikacji i Administracji, Wydział Finansów i Budżetu, Wydział Infrastruktury, Wydział Nadzoru Prawnego i Kontroli, Wydział Polityki Społecznej, Wydział Rewaloryzacji Zabytków Krakowa i Dziedzictwa Narodowego, Wydział Rolnictwa, Wydział Skarbu Państwa i Nieruchomości, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi, Biuro Informatyki, Biuro Logistyki, Biuro Organizacji, Biuro Wojewody oraz Zespół Audytu Wewnętrznego, Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych, Wojewódzka Inspekcja Geodezyjna i Kartograficzna, Wojewódzki Zespół do Spraw Orzekania o Niepełnosprawności.

Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach

Zgodnie z przyjętą polityką jakości nadrzędnym celem Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach jest zaspokajanie potrzeb i spełnianie oczekiwań klientów w zakresie świadczenia usług wysokiej jakości. Misją Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach jest pełnienie służby publicznej w zakresie kompleksowej i profesjonalnej obsługi klientów. W skład Urzędu wchodzi następujące wydziały i biura: Wydział Prawny, Nadzoru i Kontroli, Wydział Finansów i Budżetu, Wydział Polityki Społecznej, Wydział Funduszy Europejskich i Programów Pomocowych, Wydział Infrastruktury i Geodezji, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, Wydział Organizacji i Kadr, Wydział Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji, Wydział Centrum Zdrowia Publicznego, Biuro Wojewody, Biuro Administracyjno-Gospodarcze oraz Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych, Wojewódzki Zespół ds. Orzekania o Niepełnosprawności, Państwowa Straż Łowiecka.

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie

Misją Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie jest zgodne z prawem i skuteczne wykonywanie ustawowych zadań Wojewody poprzez tworzenie, w oparciu o najlepsze wzorce, nowoczesnej administracji, wychodzącej naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom społeczeństwa. Wizją Urzędu jest tworzenie administracji nowoczesnej, charakteryzującej się wysokim profesjonalizmem. Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie składa się z następujących biur i wydziałów: Biuro Wojewody, Biuro Obsługi Urzędu, Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania

Kryzysowego, Wydział Finansów i Kontroli, Wydział Infrastruktury, Geodezji i Rolnictwa, Wydział Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji, Wydział Organizacyjno-Administracyjny, Wydział Polityki Społecznej, Wydział Prawny i Nadzoru, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi oraz Zespół Audytu Wewnętrznego, Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych. Urząd posiada dwie delegatury - w Elblągu i Ełku.

Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie

Celem Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie jest świadczenie wysokiej jakości usług, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami Klientów oraz budowanie wizerunku nowoczesnego, przejrzystego urzędu, przyjaznego obywatelom. Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie składa się z następujących biur i wydziałów: Wydział Nadzoru i Kontroli, Wydział Finansów i Budżetu, Wydział Certyfikacji i Funduszy Europejskich, Wydział Geodezji, Nieruchomości i Rolnictwa, Wydział Infrastruktury, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, Wydział Polityki Społecznej, Wydział Zdrowia, Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, Biuro Wojewody, Biuro Organizacji, Kadr i Informatyki, Biuro Obsługi Urzędu, Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych oraz Zespół Audytu Wewnętrznego. Urząd posiada trzy delegatury, w: Białej Podlaskiej, Chełmie oraz Zamościu.

CZĘŚĆ II Cel i metodyka przeprowadzonego badania

2.1. Cel i zakres przeprowadzonego badania

Celem badania benchmarkingowego przeprowadzonego w wybranych pięciu urzędach wojewódzkich było uzyskanie szczegółowych informacji, które pozwolą urzędom na podjęcie działań doskonalących zmierzających do podniesienia efektywności i skuteczności trzech obszarów zarządzania. Przeprowadzone badanie miało również na celu zweryfikowanie mocnych i słabych stron oraz diagnozę wąskich gardeł umożliwiającą zidentyfikowanie obszarów do podjęcia ewentualnych działań korygujących i doskonalących.

W celu przeprowadzenia badania benchmarkingowego wykorzystano cztery metodyki badawcze:

- analizę źródeł wtórnych (metoda jakościowa),
- badanie ankietowe (ankieta internetowa) obejmujące wszystkie urzędy wojewódzkie w Polsce (metoda ilościowa),
- indywidualne wywiady pogłębione (metoda jakościowa),
- wywiady prowadzone w ramach grup fokusowych, w tym dyskusje warsztatowe (metoda jakościowa).

Każda z tych metodyk została wykorzystana w celu zweryfikowania trzech obszarów zarządzania (zarządzania ryzykiem, opisów i wartościowania stanowisk pracy, komunikacji zewnętrznej). W ramach zarządzania ryzykiem analizie zostały poddane: proces identyfikacji i oceny ryzyka, określenie tolerowanego poziomu ryzyka oraz monitorowanie i ocena skuteczności reakcji na ryzyko. W przypadku opisów i wartościowania stanowisk pracy podczas badania zwracano szczególną uwagę na proces sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy, aktualizację wykonywanych czynności oraz wykorzystanie wyników wartościowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ramach obszaru komunikacji zewnętrznej analizie poddany został proces kontaktów urzędów z mediami, sposób udostępniania informacji publicznej, obsługa i kontakt z klientem, sposób przekazywania informacji w sytuacjach kryzysowych oraz funkcjonowanie stron internetowych.

2.2. Zastosowane techniki badawcze

W celu przeprowadzenia badania benchmarkingowego wykorzystano **analizę źródeł wtórnych**, która obejmowała wewnętrzne regulaminy, zarządzenia, procedury, instrukcje, literaturę przedmiotu oraz inne dokumenty. Jest to badanie jakościowe, którego celem jest przetworzenie surowych danych źródłowych i przekształcenie ich w celową informację. Ponadto analiza ta miała na celu zapoznanie się z procesami w zakresie trzech obszarów w urzędach biorących udział

w projekcie. Informacje te wykorzystane zostały w dalszych częściach badania. Istotne było również przeanalizowanie i zwrócenie uwagi na kompletność analizowanych dokumentów.

W przypadku metody ilościowej (**metoda ankietowa**) zastosowano elektroniczny kwestionariusz ankietowy. Pozwoliło to na sprawdzenie opinii respondentów z wytypowanych obszarów badania oraz pozyskanie danych do analiz i wnioskowania. Zasadnym było użycie elektronicznego kwestionariusza z uwagi na możliwość prowadzenia badań na dużą skalę oraz szybkiego i jednoczesnego dotarcia do licznej grupy respondentów. Ponadto za wyborem tego narzędzia badania przemówiły pozytywne argumenty dotyczące badacza i respondentów, np. brak konieczności wysyłania wersji papierowej ankiety, kompletowania przesyłek, możliwość wypełniania ankiety w dogodnym dla ankietowanego czasie oraz miejscu, możliwość dokładnej analizy pytań z racji braku ograniczeń czasowych.

Badanie ankietowe dotyczące każdego z trzech obszarów zarządzania zostało przeprowadzone w styczniu oraz lutym 2011 roku i obejmowało wszystkie urzędy wojewódzkie w Polsce. Na potrzeby badania zostały przygotowane trzy kwestionariusze. Elektroniczne kwestionariusze ankietowe zostały udostępnione Dyrektorom Generalnym za pośrednictwem strony WWW (ang. *Computer-Assisted Web Interview* – CAWI) z ograniczonym dostępem, poprzez link bezpośredni, który dodatkowo zabezpieczony został hasłem. Dyrektorzy przekazali właściwym pracownikom adres strony internetowej zawierający aktywny kwestionariusz ankietowy wraz z hasłem. Ankiety internetowe przekazane zostały pracownikom uczestniczącym, bądź pośrednio zaangażowanym w realizację procesów zarządzania ryzykiem, opisy i wartościowanie stanowisk oraz komunikację zewnętrzną. Każdy z kwestionariuszy składał się z pytań otwartych oraz pytań zamkniętych. W niektórych przypadkach respondenci mieli możliwość udzielenia odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru.

Trzecią z wykorzystywanych metodyk badawczych były **indywidualne wywiady pogłębione (ang. individual in-depth interview, IDI)**. Jest to badanie jakościowe, które opiera się na indywidualnej rozmowie z respondentem. Wywiad częściowo ustrukturyzowany trwał od 60 do 120 minut. Dobór metody był zasadny z uwagi na możliwość wzbogacenia informacji uzyskanych drogą badania ilościowego (badanie ankietowe).

Wywiady przeprowadzone zostały w styczniu i lutym 2011 roku. W przypadku każdego z trzech obszarów badanie w oparciu o wywiady objęło wszystkie osoby bezpośrednio zaangażowane w każdym z pięciu urzędów oraz osoby odpowiedzialne za nadzór konkretnego obszaru. W przypadku zarządzania ryzykiem był to Dyrektor Generalny Urzędu, Dyrektor odpowiedniego wydziału, pełnomocnik ds. zarządzania ryzykiem, członkowie zespołu ds. zarządzania ryzykiem. W przypadku procesu opisów i wartościowania stanowisk pracy osobami odpowiedzialnymi za nadzór byli Dyrektor Generalny Urzędu oraz Dyrektor komórki kadrowej. Natomiast w procesie komunikacji zewnętrznej osobami odpowiedzialnymi byli: Dyrektor Generalny Urzędu, dyrektor biura prasowego, Rzecznik Prasowy, Dyrektor Wydziału Zarządzania Kryzysowego, a także Dyrektorzy odpowiednich wydziałów.

Kolejną metodą jakościową wykorzystaną podczas badania benchmarkingowego były **wywiady w ramach grup fokusowych (ang. focus group interview, FGI)**. Wywiad grupowy ma na celu zdobycie informacji dotyczących jednego, ściśle określonego tematu oraz wykrycie potrzeb obecnych oraz potencjalnych w danym obszarze. Pomiar polega na przeprowadzeniu dyskusji na dany temat, pomiędzy uczestnikami grupy. Przesłanką do wykorzystania niniejszej metody była możliwość konfrontacji opinii poszczególnych uczestników, wymiany doświadczeń, uzyskanie stanowisk o charakterze konsensusów i rozbieżnych. Ponadto można zakładać, że obecność innych osób może stymulować do wypowiedzania się, co umożliwia generowanie nowych pomysłów. Wywiady grupowe stwarzają naturalne bodźce do wyrażania opinii. Ponadto uczestnictwo w pracy grupy daje uczestnikowi poczucie bezpieczeństwa, w ramach którego jest on skłonny wypowiedzieć się bardziej otwarcie.

Badanie niniejszą metodyką zostało przeprowadzone w styczniu i lutym 2011 roku, w każdym z pięciu urzędów objętych badaniem oraz w kwietniu w ramach przeprowadzonych warsztatów. W wywiadach w ramach grup fokusowych brały udział osoby bezpośrednio odpowiedzialne za konkretny obszar. Dyskusja w ramach badania została przeprowadzona w oparciu o przygotowany wcześniej szczegółowy scenariusz. Atutem zogniskowanych wywiadów grupowych jest proces, w którym członkowie grupy oddziałują na siebie. Na wiele tematów jednostki nie mają jasnych, skryształizowanych poglądów, a kształtują się one i zmieniają w trakcie sesji badania. Podczas dyskusji grupowej rozmówcy mają możliwość wypowiedzania swoich opinii i zapoznanie się z poglądami innych, w związku z czym następuje proces poznania potrzeb i oczekiwań osób bezpośrednio odpowiedzialnych za dany obszar. W przypadku procesu zarządzania ryzykiem byli to „właściciele” ryzyka, kierownicy odpowiednich wydziałów biorących udział w identyfikacji i analizie ryzyka. W przypadku obszaru opisy i wartościowanie stanowisk pracy badanie objęło przewodniczącego i członków zespołu wartościującego. Z kolei badanie obszaru komunikacji zewnętrznej objęło członków sztabu kryzysowego, osobę upoważnioną do przekazywania informacji, członków biura prasowego, osobę odpowiedzialną za działania promocyjne oraz zarządzającą informatycznymi technikami komunikacji.

Część III Diagnoza stanu zastanego we wszystkich badanych urzędach w zakresie trzech obszarów zarządzania

3.1. Zarządzanie ryzykiem

3.1.1. Analiza stanu obecnego

Wstęp

Do dnia 31 grudnia 2009 r. standardem określającym, jakie wymogi powinien spełniać obszar zarządzania ryzykiem był Komunikat Nr 13 Ministra Finansów w sprawie Standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 7, poz. 58), natomiast od 1 stycznia 2010 roku wymogi, jakie powinien spełniać obszar zarządzania ryzykiem zostały określone komunikatem Nr 23 Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84). Zarówno jedne jak i drugie standardy stanowią wskazówkę i pomoc w tworzeniu nowych albo obecnie już funkcjonujących systemów, w tym między innymi systemu zarządzania ryzykiem. Z poprzednio obowiązujących standardów, ale również z aktualnie obowiązujących wynika obowiązek dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem. Obowiązujące do dnia 31 grudnia 2009 roku standardy wskazywały na potrzebę tworzenia w jednostce rocznego planu pracy określającego poszczególne cele i zadania jednostki, mierzalne wskaźniki lub kryteria ich realizacji oraz bieżącego monitorowania realizacji zadań, identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka nie rzadziej niż raz w roku, analizy zidentyfikowanego ryzyka mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz możliwych skutków i określenia rodzaju reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka.

Celem badania benchmarkingowego było pozyskanie szczegółowych informacji, które w przyszłości pozwolą urzędom na porównanie stosowanych przez siebie procesów i praktyk w obszarze zarządzania ryzykiem, stworzenie zbioru dobrych praktyk już realizowanych, zidentyfikowanie mocnych i słabych stron. Pozwoli to na podjęcie konkretnych działań zmierzających do podniesienia efektywności funkcjonowania urzędów w obszarze zarządzania ryzykiem. W ramach badania obszaru zarządzania ryzykiem analizie poddane zostały praktyki stosowane przez urzędy, w szczególności w zakresie:

- określania celów i zadań jednostki oraz monitorowania i oceny ich realizacji,
- identyfikacji ryzyka,
- analizy (oceny) poziomu ryzyka, w tym także zdolności systemu kontroli zarządczej do ograniczenia ryzyka,
- określania „tolerowanego poziomu ryzyka”,
- określania reakcji na ryzyko,
- monitorowania i oceny skuteczności reakcji na ryzyko,

- aktualizacji analizy (oceny) ryzyka i reakcji na ryzyko.

Dodatkowym punktem badania była samoocena systemu kontroli zarządczej przeprowadzana przez urzędy.

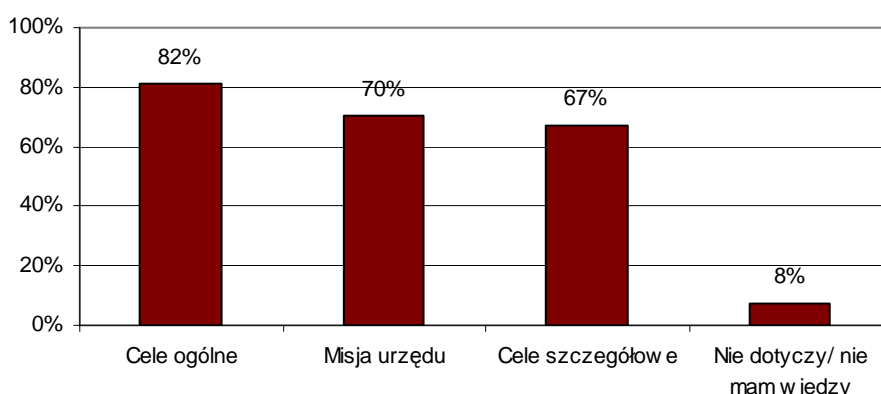
3.1.1.1. Określanie celów i zadań jednostki oraz monitorowania i oceny ich realizacji

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej, należy rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji. Jasne określenie misji może sprzyjać ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem.

W większości badanych urzędów wojewódzkich misja została określona i zamieszczona w takich dokumentach wewnętrznych jak: regulamin organizacyjny, zarządzenia z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem czy w Polityce Jakości (w przypadku jednostek posiadających wdrożony system zarządzania jakością).

Zdecydowana większość urzędów cele istnienia jednostki odnosiła do celów zawartych w budżecie zadaniowym. W nielicznych przypadkach opracowano odrębny dokument planistyczny np. w postaci „Wykazów celów i zadań Urzędu Wojewódzkiego”. Zdaniem kierownictwa większości urzędów, formuła budżetu zadaniowego spełnia wymagania odnoszące się do planowania działalności związanej z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej, jej najistotniejszym elementem jest system wyznaczania celów i zadań oraz system monitorowania ich realizacji za pomocą wyznaczonych mierników. Zarządzanie ryzykiem natomiast ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

Wykres 1. Warunki niezbędne do skutecznego zarządzania ryzykiem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Dla ponad 80% ankietowanych warunkiem niezbędnym do skutecznego zarządzania ryzykiem jest określenie celów ogólnych (strategicznych, długoterminowych), które są zgodne z zadaniami

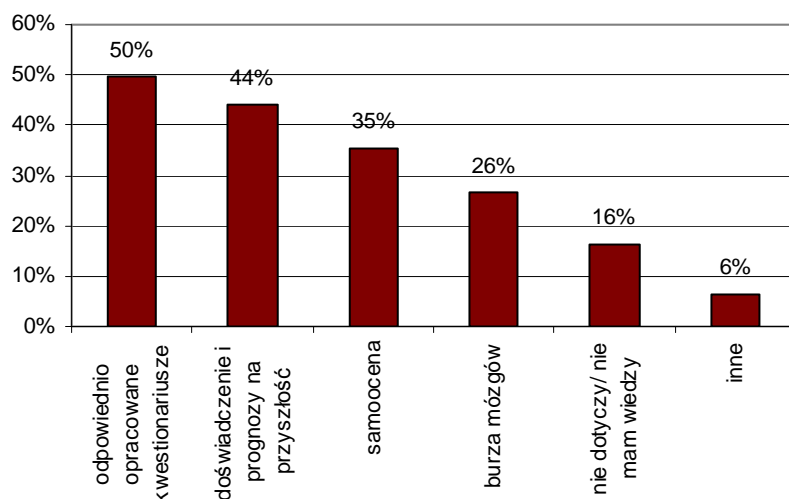
jednostki określonymi przez przepisy prawa, jej statut lub inne regulacje. Mniej pracowników zaznaczyło misję urzędu, która kieruje działania pracowników w odpowiedni obszar zarządzania. Dla ponad 65% respondentów ważne są cele szczegółowe (operacyjne, krótkoterminowe), które są ustalane na szczeblach poszczególnych komórek organizacyjnych (np. w formie rocznego planu pracy).

3.1.1.2. Identyfikacja ryzyka

Pomimo deklaracji większości urzędów, iż cele i zadania powiązane są z budżetem zadaniowym, identyfikacja ryzyka odbywała się w oparciu o cele i zadania zawarte w różnych dokumentach wewnętrznych – w oparciu o regulamin organizacyjny, w oparciu o cele zawarte w opisie procesów; w przypadku urzędów posiadających wdrożony SZJ, w oparciu o odrębny dokument planistyczny, zawierający najważniejsze zadania w skali urzędu na dany rok. W pozostałych przypadkach, identyfikacja ryzyka odbywała się w oparciu o wyciąg z budżetu zadaniowego na poziomie podzadań (w oparciu o dokument BZ-2).

Wśród urzędów obserwuje się tendencję do przedefiniowywania ryzyk w oparciu o budżet zadaniowy bądź jego zmodyfikowaną wersję (np. uzupełniony o cele i mierniki zaspakajające potrzeby urzędów w tym zakresie).

Wykres 2. Narzędzia za pomocą których identyfikowane jest ryzyko



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem służącym do identyfikacji ryzyka w badanych urzędach są odpowiednio opracowane kwestionariusze i doświadczenie, dzięki któremu można zakładać prognozy na przyszłość. 35% pracowników identyfikuje ryzyko za pomocą samooceny,

natomiast 26% za pomocą burzy mózgów. Do grupy innych narzędzi należą m.in. spotkania kierownictwa, arkusze ryzyka, doradztwo komórek audytu wewnętrznego.

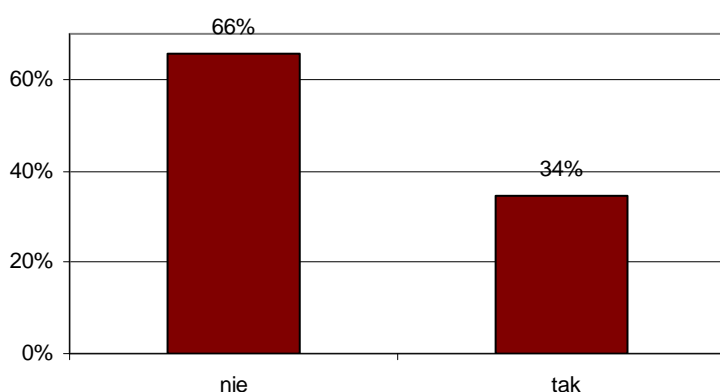
Według odpowiedzi udzielanych przez respondentów proces identyfikacji ryzyka ma charakter ciągły i bierze swój początek na każdym stanowisku pracy. Kierownicy oddziałów/ Dyrektorzy wydziałów starają się na bieżąco dokonywać przeglądu swoich działań celem zebrania informacji o związanym z nimi ryzykiem. Częstotliwość identyfikacji ryzyka w urzędach jest różna – przeważa jednokrotna i dwukrotna identyfikacja w ciągu roku, choć jeden z urzędów identyfikuje ryzyko raz na kwartał. Wyniki identyfikacji ryzyka są dokumentowane w arkuszach ryzyka, tworzonych według wzorów zamieszczonych w zarządzeniach (procedurach) zarządzania ryzykiem. Zidentyfikowane, przeanalizowane, wstępnie ocenione i zhierarchizowane ryzyko weryfikują Dyrektorzy poszczególnych wydziałów. Arkusze ryzyka, pozyskane od Dyrektorów wydziałów, przedkładane są Wojewodzie/ Dyrektorowi Generalnemu Urzędu jako zbiorczy arkusz. W jednym z urzędów, w rejestrze ryzyka umieszcza się tylko ryzyko przekraczające akceptowalny poziom – umiarkowane i poważne, natomiast ryzyka nieznaczne monitorowane są na poziomie wydziałów.

Tylko w jednej jednostce powołano Pełnomocnika ds. kontroli zarządczej, Zespół ds. kontroli zarządczej oraz Zespół ds. zarządzania ryzykiem. Biorą oni udział w zarządzaniu ryzykiem w organizacji stosownie do obowiązków określonych w odpowiednich dokumentach prawa wewnętrznego.

Przeważa oddolna metoda identyfikacji ryzyka w badanych jednostkach.

Dla skutecznego zarządzania ryzykiem w jednostce niezbędnym jest odpowiedni poziom wiedzy na temat tego procesu. Poniższy wykres prezentuje wyniki ankiety z zakresu uczestnictwa w szkoleniach z SZR.

Wykres 3. Uczestnictwo w szkoleniach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Większość pracowników nie uczestniczyła w żadnych szkoleniach, warsztatach lub kursach w zakresie zarządzania ryzykiem - jedynie 34% ankietowanych odpowiedziało twierdząco na to pytanie.

3.1.1.3. Analiza (ocena) poziomu ryzyka, w tym także zdolności systemu kontroli zarządczej do ograniczenia ryzyka

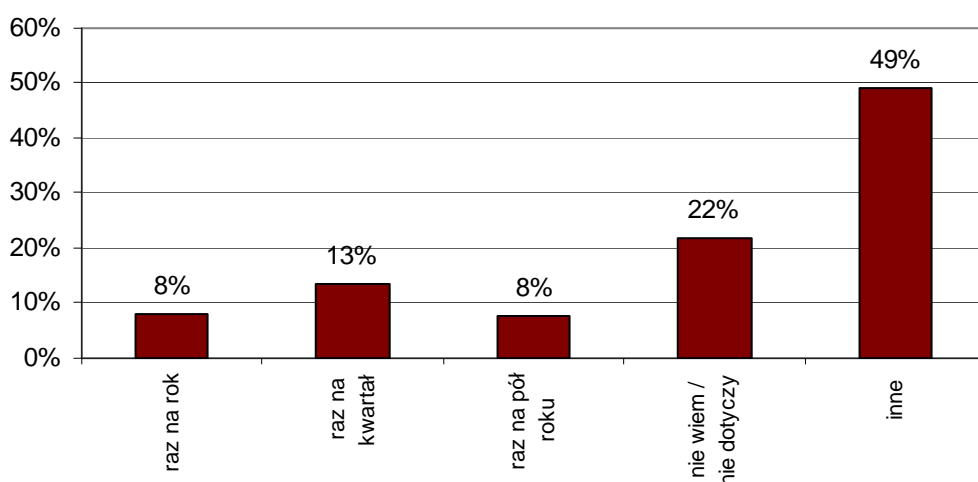
We wszystkich urzędach zidentyfikowane ryzyko poddaje się analizie. W ramach analizy ryzyka, w większości przypadków, następuje określenie przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka.

W ramach oceny rodzaju ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Wyróżniane przez urzędy kategorie ryzyk to m.in.: ryzyko operacyjne i strategiczne, ryzyko finansowe, ryzyko dotyczące zasobów ludzkich, ryzyko działalności czy ryzyko zewnętrzne. Jeden z urzędów wyróżnia kategorię ryzyk korupcyjnych.

Nieliczne urzędy dokonują sprawdzenia istnienia ryzyka krzyżowego (niektóre zidentyfikowane rodzaje ryzyka mogą powtórzyć się przy wykonywaniu wielu różnych czynności lub wpływać na urząd w wielu aspektach działania). Podobnie Nieliczne urzędy biorą pod uwagę ryzyko rezydualne i ryzyko nieodłączne.

Ryzyko ocenia się biorąc pod uwagę: jego wpływ na urząd (przeważa skala: niski, średni, wysoki) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (przeważa skala: niskie, średnie, wysokie). W tych przypadkach powstaje macierz ryzyka „3x3”. Jeden z urzędów, zarówno w kategorii wpływu jak i prawdopodobieństwa używa skali 5-cio stopniowej (macierz „5x5”). We wszystkich urzędach wyróżnia się 3 poziomy istotności ryzyka: ryzyko poważne, ryzyko umiarkowane i ryzyko nieznaczne.

Wykres 4. Częstotliwość wykonywania analizy ryzyka



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

8% ankietowanych odpowiedziało, że analizy ryzyka są przeprowadzane raz na rok, także 8% odpowiedziało, że raz na pół roku, natomiast 13% badanych - że analizy w jednostce wykonuje się raz na kwartał. Część respondentów (22%) nie wiedziała z jaką częstotliwością są one przeprowadzane. Wśród odpowiedzi innych dominowała odpowiedź – „na bieżąco”.

3.1.1.4. Określanie „tolerowanego poziomu ryzyka”

W zdecydowanej większości urzędów ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. W jednej jednostce, kierownik wyznacza akceptowany poziom ryzyka w zależności od kluczowego obszaru działania urzędu, jaki jest gotowy przyjąć z uwzględnieniem sytuacji urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

3.1.1.5. Określanie reakcji na ryzyko

W większości badanych jednostek reakcja na ryzyko przybiera następujące formy: działanie - zmniejszenie istotności ryzyka (np.: poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontroli), przeniesienie ryzyka (np.: wykupienie ubezpieczeń), tolerowanie - akceptacja istniejącego ryzyka, przesunięcie w czasie (wycofanie się).

W definiowaniu reakcji na ryzyko, w urzędach stosuje się różne obostrzenia np. w postaci zapisów: tolerowanie jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy nie ma możliwości ograniczenia ryzyka przez działanie lub przeniesienie, wycofanie się nie może dotyczyć ryzyka odnoszącego się do celów i zadań mających charakter obligatoryjny, natomiast w przypadku celów i zadań fakultatywnych wycofanie się może mieć charakter definitywny lub czasowy.

Urzędy deklarują, że przy ustalaniu mechanizmów kontroli brana jest pod uwagę proporcjonalność nakładów w stosunku do ryzyka, które ma ograniczać. W uzasadnionych przypadkach w urzędach nie przeciwdziała się ryzyku, ze względu na niskie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub przewagę kosztów podjęcia działań nad korzyściami.

3.1.1.6. Monitorowanie i ocena skuteczności reakcji na ryzyko

Według respondentów, zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są w urzędach na bieżąco monitorowane np. przez Dyrektorów wydziałów (oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania) oraz Wojewodę/ Dyrektora Generalnego Urzędu (w ramach bieżącego zarządzania urzędem).

Kierownictwo urzędów poddaje regularnym przeglądom całościowy proces zarządzania ryzykiem w celu uzyskania pewności, że jest on skuteczny i efektywny.

3.1.1.7. Aktualizacja analizy (oceny) ryzyka i reakcji na ryzyko

W razie istotnej zmiany warunków, w których funkcjonują urzędy, dokonuje się ponownej aktualizacji arkuszy ryzyka. Według respondentów w urzędach na bieżąco monitoruje się „widnokrag ryzyka”.

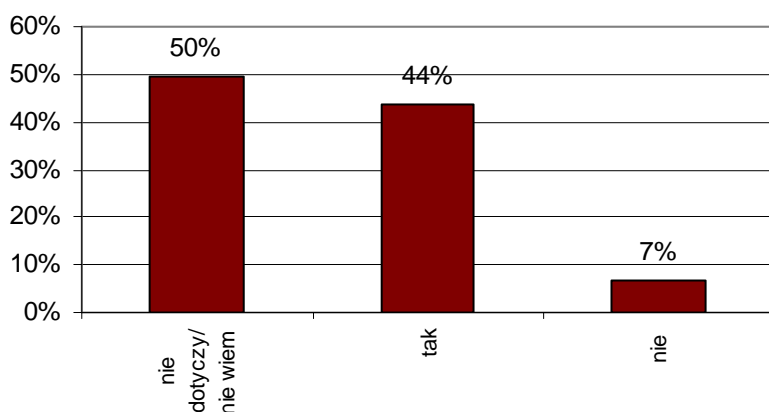
3.1.1.8. Ocena systemu zarządzania ryzykiem

Według osób uczestniczących w rozmowach indywidualnych i w grupie fokusowej, działający w urzędach wojewódzkich system zarządzania ryzykiem dostarcza informacji zarządczej na relatywnie dobrym poziomie - nie jest on doskonały, ale podlega stopniowemu doskonaleniu np. poprzez planowane powiązanie z budżetem zadaniowym. W większości przypadków oceniono go na wartość z przedziału 3-4 w skali od 1 do 5.

Główne przeszkody w skutecznym zarządzaniu ryzykiem w jednostkach to: brak integracji SZR z innymi systemami, brak zrozumienia systemu wśród pracowników i kierownictwa jednostki, brak szkoleń, brak komunikacji i rzetelnej informacji zwrotnej w zakresie zarządzania ryzykiem, zbyt duża liczba zidentyfikowanych ryzyk (brak możliwości realnego zarządzania nimi).

Uwzględniając profil respondentów badania ankietowego, niepokojącym wydaje się fakt, że 50% udzielających odpowiedzi nie ma wiedzy na temat zintegrowania zarządzania ryzykiem z zarządzaniem całą organizacją. Poniżej przedstawiono wyniki.

Wykres 5. Czy uważa Pani/Pan, że system zarządzania ryzykiem jest w dostatecznym stopniu zintegrowany z głównymi działaniami operacyjnymi organizacji oraz jest nieodłącznym elementem zarządzania działalnością urzędu?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

3.1.2. Mocne i słabe strony w zakresie zarządzania ryzykiem

Tabela 1. Zarządzanie ryzykiem - mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
Dobre narzędzie do monitorowania i wprowadzania zmian organizacyjnych w urzędach.	Brak zrozumienia idei i metodologii SZR wśród pracowników.
Zarządzanie ryzykiem służy do zwiększania skuteczności i efektywności osiągania celów jednostek.	Brak zrozumienia i bardzo niska świadomość pracowników i niektórych kierowników/ Dyrektorów na temat zarządzania ryzykiem.

Dobrze opracowane regulacje wewnętrzne.	Niewystarczające wykorzystanie informacji pochodzących z systemu zarządzania ryzykiem.
Powiązanie procesu zarządzania ryzykiem z celami Urzędu. Zarządzanie ryzykiem oparte na celach spełniających zasadę SMART.	Brak zintegrowania z innymi procesami/systemami funkcjonującymi w urzędach.
Silne wsparcie najwyższego kierownictwa i kierownictwa średniego szczebla.	Brak wiary w skuteczność systemu zarządzania ryzykiem.
Silne wsparcie w zakresie SZR ze strony audytorów wewnętrznych.	Marginalizowanie systemu zarządzania ryzykiem. Postrzeganie SZR jako „zło konieczne”
Systemy Zarządzania Ryzykiem nie są nowymi systemami.	Brak hierarchizacji ryzyk. Identyfikowanie ryzyk na zbyt wysokim poziomie ogólności.
Oddolna metoda identyfikacji ryzyk.	Brak oceny skuteczności podejmowanych działań. Definiowanie działań na zbyt dużym poziomie ogólności.
Otwartość na nowe rozwiązania i dobre praktyki.	

Źródło: Opracowanie własne

3.2. Opisy i wartościowanie stanowisk pracy

3.2.1. Analiza stanu obecnego

Obowiązek sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej wynika z art. 84 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm.). Wszystkie opisy stanowisk pracy powinny zostać opracowane według wzoru oraz zgodnie z wytycznymi zawartymi w Zarządzeniu Nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. Nr 48, poz. 566 ze zm.) – zwane dalej Zarządzeniem Nr 81. Proces sporządzenia opisów stanowisk pracy oraz przeprowadzenia wartościowania stanowisk pracy istniejących w urzędzie w dniu wejścia w życie Zarządzenia nr 81 miał zostać zakończony do 31 maja 2008 r. Zgodnie z przepisami prawa urzędy sporządziły regulacje wewnętrzne, stworzyły opisy stanowisk pracy, powołały zespoły wartościujące, dokonały wartościowania istniejących stanowisk pracy, a obecnie na bieżąco wartościują nowotworzone stanowiska oraz aktualizują opisy i wartościowanie istniejących stanowisk pracy. Z uwagi na fakt, iż w Zarządzeniu 81 sprecyzowano jedynie narzędzia, jakie powinny być wykorzystane w procesie wartościowania, urzędy miały dużą swobodę w zakresie organizacji tego procesu. Przeprowadzone badanie potwierdziło, że w zależności od struktury urzędu, liczby zatrudnionych członków korpusu służby cywilnej, dotychczasowych doświadczeń z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim oraz możliwości kadrowych, niektóre etapy procesu sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy przebiegały w każdym urzędzie w odmienny sposób.

3.2.1.1. Opisywanie stanowisk pracy w urzędzie

We wszystkich objętych badaniem urzędach wojewódzkich informacje na temat stanowiska pracy zbierane były na podstawie regulaminu organizacyjnego urzędu, regulaminu organizacyjnego komórki organizacyjnej, a także korzystano z wiedzy osoby bezpośrednio zajmującej opisywane stanowisko pracy oraz wiedzy jej bezpośredniego przełożonego.

We wszystkich urzędach wojewódzkich projekty opisów stanowisk pracy tworzyli bezpośredni przełożeni.

Ponadto, w jednym z urzędów objętych badaniem, Dyrektorzy wyznaczyli osoby koordynujące opisywanie stanowisk w poszczególnych komórkach organizacyjnych, których rolą jest czuwanie nad aktualnością opisów, dokonywanie przeglądów opisów w sytuacji, gdy nastąpi zmiana zadań w komórce, bądź też zmiana przepisów.

Etap weryfikacji projektów opisów, mający na celu ich ujednoczenie, sprawdzenie jakości i spójności wszystkich opracowanych projektów przed ich zatwierdzeniem, zorganizowany został w poddanych badaniu urzędach wojewódzkich w różny sposób, choć można też znaleźć podobne rozwiązania. W trzech badanych Urzędach Wojewódzkich weryfikacji dokonują wyznaczone osoby zatrudnione w komórce organizacyjnej zajmującej się sprawami kadrowymi, które zwykle są równocześnie członkami zespołu wartościującego.

W dwóch badanych urzędach brak było w wewnętrznych procedurach uregulowań dotyczących dokonywania weryfikacji opisów przed ich zatwierdzeniem. W urzędach tych, nie wyznaczono konkretnych osób odpowiedzialnych za weryfikację projektów opisów stanowisk pracy. Rolę odpowiedzialnego w tym zakresie pełnił zespół wartościujący, który weryfikował opisy, ale już po ich zatwierdzeniu.

W trzech spośród pięciu badanych urzędów opisy stanowisk pracy zatwierdzają Dyrektorzy wydziałów, natomiast w pozostałych dwóch urzędach – Dyrektor Generalny Urzędu.

W jednym z objętych badaniem urzędów opisy stanowisk pracy gromadzone są w wersji elektronicznej w folderze na serwerze urzędu. Takie rozwiązanie umożliwia członkom zespołu wartościującego łatwy dostęp do dowolnego opisu z każdego stanowiska pracy wyposażonego w komputer.

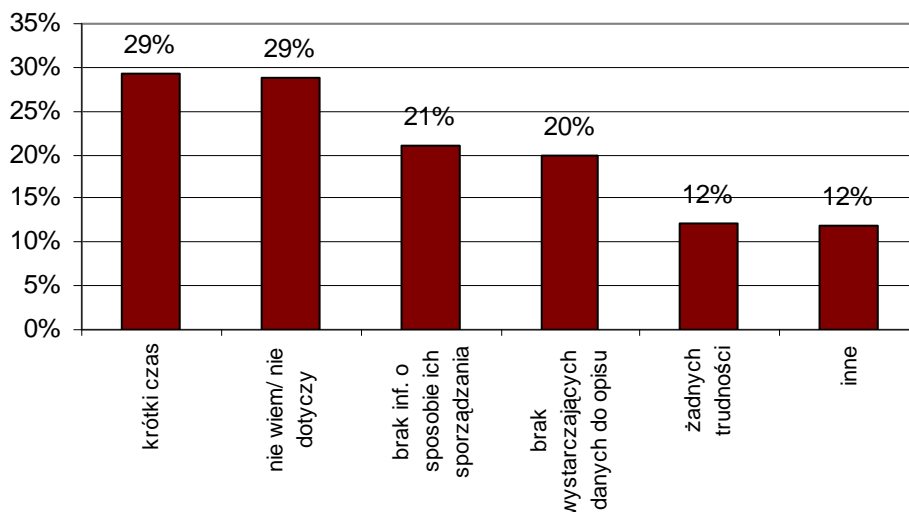
3.2.1.2 Standaryzacja stanowisk pracy w urzędzie

Standaryzacja, jako proces ujednoczania opisów stanowisk pracy na poziomie całego urzędu, pozwala zachować spójność opisów w zakresie używanego słownictwa, terminologii, opisywania zadań, charakteryzowania wymagań odnośnie pracownika zajmującego opisywane stanowisko pracy. W objętych badaniem urzędach wojewódzkich proces standaryzacji opisów przebiegał z różnym natężeniem i w różnym stopniu.

Respondenci badań ankietowych zarówno w grupie pięciu urzędów wojewódzkich biorących bezpośrednio udział w badaniu jak i pozostałych jedenastu wskazywali, że głównymi trudnościami przy

sporządzaniu opisów były: zbyt krótki czas, brak informacji o sposobie sporządzenia opisu oraz brak wzoru dokumentu i instrukcji. Wśród innych wymieniano m.in.: brak precyzyjnego zdefiniowania pojęć, ciągłe zmiany w zakresach wykonywanych czynności. Takie opinie potwierdzają, że proces ujednolicania opisów stanowisk pracy wymaga doskonalenia.

Wykres 6. Trudności podczas sporządzania opisów stanowisk pracy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Urzędy wojewódzkie, przy sporządzaniu opisów stanowisk pracy, stosowały się do wytycznych zawartych w podręczniku opracowanym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Niektóre z nich opracowały swoje wewnętrzne wytyczne do sporządzania opisów stanowisk pracy, stanowiące załącznik do zarządzenia wewnętrznego. Stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem przez niektóre urzędy było określanie zasad opisywania stanowisk pracy ściśle dla każdego elementu opisu, w formie wypełnionego wzoru opisu stanowiska pracy.

Nad ujednolicaniem opisów w pierwszej kolejności czuwali koordynatorzy powołani w poszczególnych komórkach organizacyjnych (wydziałach/ biurach) lub Dyrektorzy wydziałów, natomiast na poziomie całego urzędu, rolę w tym zakresie pełniły wyznaczone osoby z komórki kadrowej oraz zespół wartościujący. Postępowanie zespołów wartościujących w badanych urzędach wojewódzkich w zakresie weryfikacji opisów było podobne. Zespół wartościujący przekazywał swoje uwagi na temat jakości opisu bezpośrednio Dyrektorom wydziałów lub kierownikom oddziałów. W każdym urzędzie zespół wartościujący utrzymywał swoje uwagi na temat opisów w sporządzanych protokołach z posiedzeń. W niektórych przypadkach w tym zakresie prowadzono również korespondencję z Dyrektorami wydziałów.

W celu udoskonalenia i ujednolicenia opisów stanowisk pracy, w dwóch objętych badaniem urzędach wojewódzkich, przewodniczący zespołów wartościujących przeprowadzili szkolenie wewnętrzne w formie warsztatów, opierając się na najczęściej popełnianych przez opisujących stanowisko pracy błędach.

Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy w jednym z urzędów wojewódzkich stanowiło podstawę do ujednoczenia nazw stanowisk pracy. Funkcjonujące w urzędzie nazwy stanowisk pracy są uzależnione od wyników wartościowania, a nie od stażu pracy na danym stanowisku. Podjęte w tym zakresie działania pozwoliły uporządkować strukturę organizacyjną oraz jednoznacznie przypisać poszczególnym stanowiskom rzeczywiste znaczenie dla urzędu. Proces ujednoczania nazw stanowisk w tym urzędzie przeprowadzony został na zasadzie dobrowolności. Każdy pracownik otrzymał pismo informujące o wartości stanowiska pracy i nazwie stanowiska pracy. Pracownicy mieli możliwość wyrażenia zgody bądź odmowy przyjęcia nowego stanowiska pracy. Najczęściej odmowę składały osoby zajmujące stanowiska sekretarskie, które miały stanowisko służbowe – starszy inspektor wojewódzki, a więc osoby z długoletnim stażem pracy. Osoby, które odmówiły przyjęcia nowego stanowiska pracy zgodnego z wartościowaniem zostały poinformowane, że w polityce kadrowej urzędu będą traktowane zgodnie z zasadami odpowiadającymi wartości stanowiska pracy, które zajmują.

Przykładem standaryzacji stanowisk pracy na poziomie urzędu jest stworzenie jednego opisu stanowiska, na którym wykonywane są czynności sekretarskie, czy jednego opisu stanowiska pracy ds. przyjmowania wniosków paszportowych.

3.2.1.3. Wartościowanie stanowisk pracy w urzędzie

W okresie do 31 maja 2008 r. objęte badaniem urzędy wojewódzkie dokonały opisu wszystkich urzędniczych stanowisk pracy i zakończyły ich wartościowanie. W urzędach powołano zespoły wartościujące oraz ich przewodniczących. O składzie zespołu decydował Dyrektor Generalny Urzędu. W jednym przypadku, wyboru członków zespołu Dyrektor Generalny Urzędu dokonał razem z przewodniczącym zespołu. Regułą było, iż kandydatury zgłaszali Dyrektorzy poszczególnych wydziałów. W skład zespołów weszły osoby z dużą wiedzą i doświadczeniem, asertywne, umiejące pracować w zespole. Różnice pomiędzy poszczególnymi badanymi urzędami polegały na powołaniu w skład zespołu różnej liczby członków, która zawierała się w granicach od 10 do 12 osób. W przypadku jednego z badanych urzędów uznano, iż liczba członków w pierwotnym składzie zespołu była zbyt mała, występowały bowiem trudności z zebraniem kworum, w związku z czym powiększono skład zespołu o zastępców członków zespołu. W wyniku takiego działania liczba członków zespołu podwoiła się. W przypadku jednego z badanych urzędów wojewódzkich w skład zespołu zostały powołane osoby w randze Dyrektorów wydziałów. W dwóch urzędach w skład zespołu weszli również przedstawiciele związków zawodowych.

W każdym zespole wartościującym jednemu z członków zespołu powierzono funkcję sekretarza, do którego obowiązków należało głównie przygotowywanie materiałów na posiedzenia i prowadzenie całej dokumentacji z posiedzeń. Stosowanym przez badane urzędy wojewódzkie rozwiązaniem było również wyznaczenie sprawozdawcy (lub kilku sprawozdawców), do którego obowiązków należało referowanie opisów i proponowanie punktacji do każdego kryterium.

W jednym z urzędów objętych badaniem przewodniczący zespołu wydał regulamin, w którym uregulował m.in.: tryb przekazywania materiałów na posiedzenia zespołu, tryb pracy zespołu,

obowiązki sprawozdawcy wyznaczanego na każde posiedzenie, wzór pisma zwracającego opis do poprawy bądź uzupełnienia, termin dokonania poprawy opisu.

3.2.1.4. Aktualizacja opisów i wyników wartościowania

Schemat postępowania w przypadku aktualizacji opisów stanowisk pracy w urzędach jest taki sam jak przy opisywaniu stanowisk pracy i wynika z zarządzeń wewnętrznych regulujących dokonywanie opisów i wartościowanie stanowisk pracy.

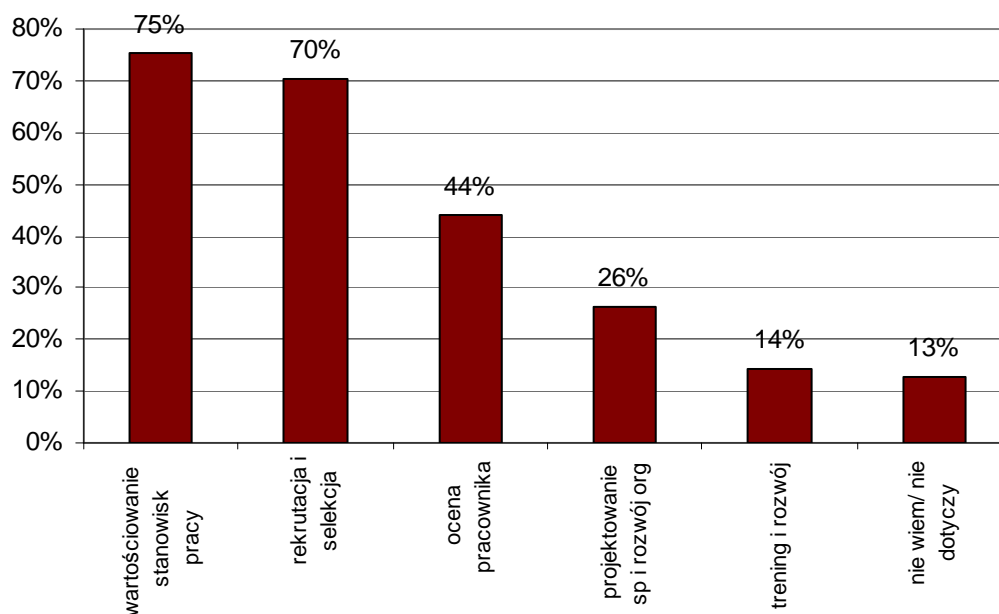
Aktualizacja opisów stanowisk pracy, w objętych badaniem urzędach wojewódzkich, dokonywana jest w przypadku: pojawienia się nowych zadań na stanowisku, zmiany struktury organizacyjnej, zmiany procedur realizacji zadań w komórkach, decyzji Dyrektora Generalnego Urzędu.

Każdy z objętych badaniem urzędów przyjął, że osoba dokonująca zmiany opisu jest zobowiązana wskazać w odrębnym piśmie, te elementy opisu, które uległy zmianie. Wniosek o aktualizację wymagał z zasady przedstawienia uzasadnienia.

3.2.1.5. Wykorzystanie opisów i wyników wartościowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w urzędzie

Wykorzystanie opisów stanowisk pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w objętych badaniem urzędach, jest realizowane w różnym stopniu i nie we wszystkich jego obszarach.

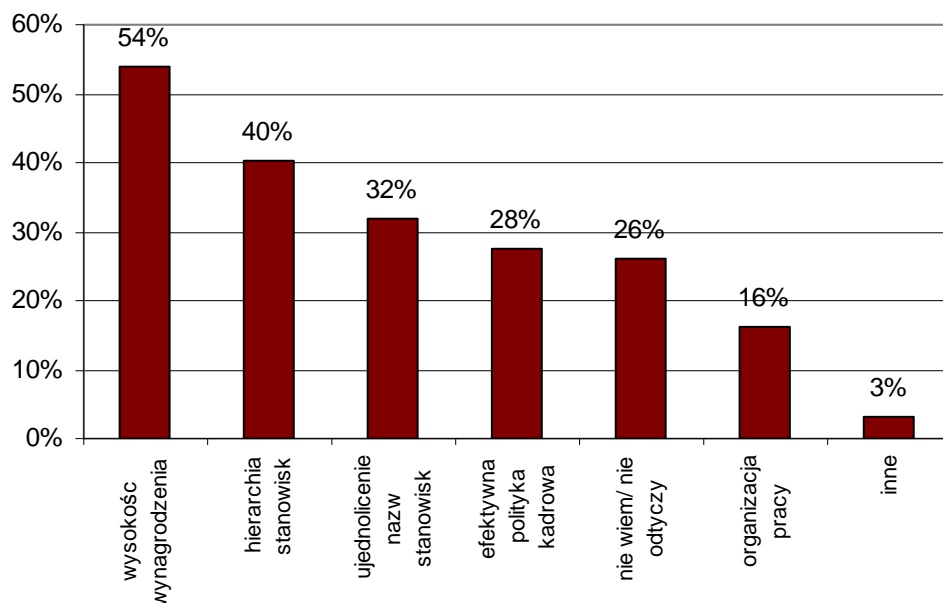
Respondenci wskazywali, że opisy stanowisk pracy wykorzystywane są przede wszystkim do: wartościowania stanowisk pracy, rekrutacji i selekcji, oceny członków korpusu służby cywilnej, projektowania stanowisk pracy, tworzenia nowych opisów stanowisk pracy, planowania i realizacji szkoleń pracowników, tworzenia zakresów obowiązków.

Wykres 7. Cele do których są wykorzystywane opisy stanowisk pracy w urzędzie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

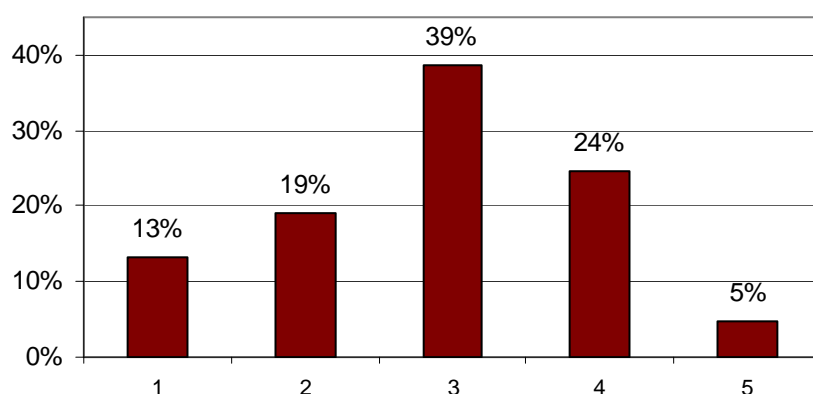
Przeprowadzenie procesu wartościowania stanowisk pracy w głównej mierze ma na celu przełożenie wyników na wynagrodzenie.

Ponad połowa ankietowanych, z 16 urzędów wojewódzkich, wskazuje na ustalenie wysokości wynagrodzenia zasadniczego jako cel wartościowania stanowisk pracy, 40% na określenie właściwej hierarchii stanowisk w urzędzie, 32% na ujednoczenie nazw stanowisk pracy, 28% na prowadzenie racjonalnej i efektywnej polityki kadrowej, zaś 16% na usprawnienie organizacji pracy (identyfikacja nadmiernego obciążenia pracą). Ponadto wśród innych celów wymieniono: formalne ustalenie podległości pracowniczej, jako jeden z dowodów w procesach sądowych.

Wykres 8. Wykorzystanie wartościowania stanowisk pracy w urzędzie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Jednocześnie niepokojąco duża liczba respondentów badania ankietowego słabo i bardzo słabo oceniła wykorzystanie wyników wartościowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi (odpowiednio 19% i 13% badanych).

Wykres 9. Ocena wykorzystania wyników wartościowania stanowisk pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w urzędzie (w skali od 1-5, gdzie 1 oznacza bardzo słabo, 5 - bardzo dobrze)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

W jednym z objętych badaniem urzędów wojewódzkich powstał dokument roboczy - tabela przedziałów wynagrodzeń, który nie został podany do wiadomości pracowników i nie był wprowadzony w życie w sposób formalny. Tabela traktowana jest jako dokument pomocniczy dla pracodawcy,

nie jest upowszechniona wśród pracowników urzędu. Tabela była wykorzystana wyłącznie do podziału rezerwy celowej przeznaczonej na wyrównanie wynagrodzeń w związku z zakończeniem do 31 maja 2008 r. procesu wartościowania stanowisk pracy.

Tabele płac, które powstały w badanych urządach wojewódzkich oparte są na zasadzie, że wyższe kategorie zaszeregowania oferują szersze przedziały wynagrodzeń zasadniczych niż niższe kategorie zaszeregowania. Poziom otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego uzależniony jest od przynależności stanowisk pracy do jednej z grup zaszeregowania. W przypadku jednego z urzędów, poziom wynagrodzenia uzależniony jest dodatkowo od rodzaju zajmowanego stanowiska pracy znajdującego się w danej grupie zaszeregowania. W przypadku innego z badanych urzędów wojewódzkich, poziom otrzymywanego wynagrodzenia zasadniczego uzależniony jest od przynależności stanowisk pracy do jednej z 10 grup zaszeregowania oraz od poziomu (A, B lub C) uzyskanej przez pracownika oceny (będącej wypadkową oceny okresowej lub międzyoceny sporządzanej co pół roku oraz stopnia realizacji zadań na stanowisku pracy, a także indywidualnego programu rozwoju zawodowego).

W czterech urządach wojewódzkich tabela płac jest upowszechniona wśród pracowników urzędu, a dodatkowo w dwóch spośród nich została wprowadzona w życie aktem prawa wewnętrznego.

Jako jeden z czynników utrudniających przełożenie wyników wartościowania na wynagrodzenie wymieniany był przez respondentów wszystkich badanych urzędów wojewódzkich, rzeczywisty stan otrzymywanych przez pracowników wynagrodzeń zasadniczych. Zdaniem respondentów zaszłości w tym zakresie utrudniały skonstruowanie taryfikatora. W opisie stanowiska pracy należało bowiem wpisać aktualne stanowisko, co skutkowało tym, iż stanowisko starszy inspektor wojewódzki i inspektor, na których wykonywane są podobne zadania o zbliżonej złożoności, zostały zwartościowane na podobnym poziomie, natomiast otrzymywane wynagrodzenie zasadnicze przez osoby je zajmujące było różne. Spowodowało to, że nie wszystkie wynagrodzenia znalazły się w ustalonych widełkach płacowych.

3.2.2. Mocne i słabe strony w zakresie opisu i wartościowania stanowisk pracy

Mocne strony	Słabe strony
Prowadzenie szkoleń dla osób sporządzających opisy stanowisk pracy w formie warsztatów.	Brak uregulowań wewnętrznych dotyczących dokonywania weryfikacji opisów przed ich zatwierdzeniem.
Elektroniczny obieg dokumentów (tworzenie bazy elektronicznej opisów stanowisk pracy).	Brak standaryzacji stanowisk, na których wykonuje się podobne zadania, zmierzającej do zmniejszenia ich liczby.
Stosowanie metody porównania parami w celu weryfikacji wyników wartościowania.	Brak aktualnego taryfikatora płacowego.

<p>Stworzenie wytycznych do sporządzania opisów w urzędzie i ich upublicznienie w formie: wewnętrznego zarządzenia, załącznika do zarządzenia wewnętrznego, pisma przesłanego do poszczególnych komórek organizacyjnych lub wzorcowych opisów stanowisk pracy.</p>	<p>Brak działań zmierzających do ujednoczenia nazw stanowisk.</p>
<p>Przeprowadzanie szkoleń przez przewodniczącego zespołu wartościującego na podstawie najczęściej popełnianych błędów przy sporządzaniu opisów.</p>	
<p>Dobra organizacja pracy zespołu poprzez wyznaczenie sekretarza przygotowującego materiały na posiedzenia oraz sporządzającego na bieżąco protokoły z posiedzeń.</p>	
<p>Weryfikacja projektów opisów na kilku poziomach: wydziału, komórki kadrowej i zespołu wartościującego.</p>	
<p>Wsparcie zespołu wartościującego przez Dyrektora Generalnego Urzędu.</p>	
<p>Opracowanie i wdrożenie przez przewodniczącego regulaminu prac zespołu wartościującego.</p>	
<p>Wskazanie w wewnętrznych przepisach sytuacji, w których dokonywana jest aktualizacja wyników wartościowania.</p>	
<p>Informowanie pracowników na służbie przygotowawczej o opisach i ich wykorzystaniu w urzędzie.</p>	

3.3. Komunikacja zewnętrzna

Benchmarking komunikacji zewnętrznej to zdecydowanie najmniej doprecyzowany obszar w ramach całego badania. Szerokie spektrum działań – niezbędnych w skutecznym zarządzaniu jednostkom administracji publicznej – normowane jest zaledwie poprzez:

- ustawę z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (Dz.U. Nr 5, poz. 24, z późn. zm.),
- ustawę z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. Nr 112, poz. 1198, z późn. zm.),
- rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. w sprawie organizacji zadań rzeczników prasowych w urzędach organów administracji rządowej (Dz. U. Nr 4, poz. 36).

Stąd też, wiele działań realizowanych przez urzędy wojewódzkie biorące udział w badaniu wynika często z samodzielnie projektowanych standardów zarządzania – w oparciu o uwarunkowania regionalne, czy też wzorowanych na doświadczeniach innych urzędów – w tym administracji szczebla samorządowego.

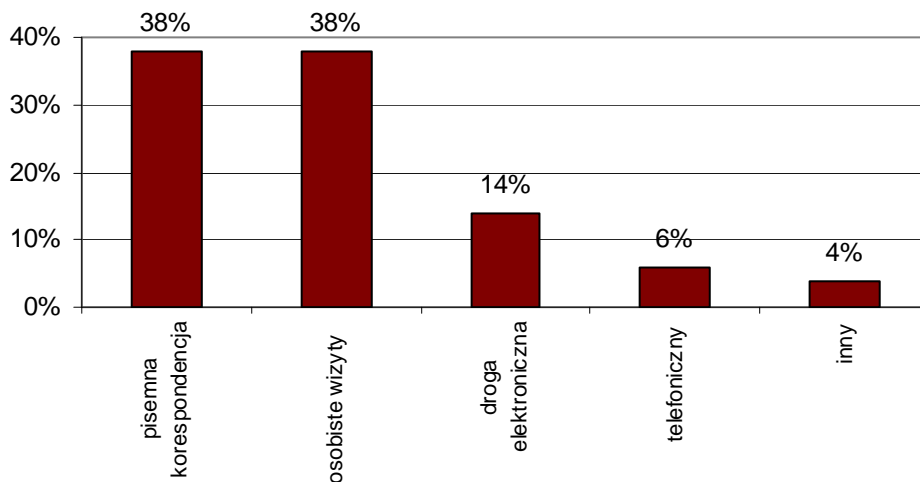
Trudno jednoznacznie stwierdzić czy benchmarking tak słabo uregulowanych obszarów jest możliwy. Respondenci często na etapie wywiadów wskazywali brak koordynacji w obszarach:

- stron internetowych urzędów i strony podmiotowej BIP,
- narzędzi w ramach szeroko pojmowanej e-administracji,
- standaryzacji i etatyzacji struktur organizacyjnych,
- wytycznych w zakresie organizacji obsługi klienta,
- standaryzacji w zakresie identyfikacji wizualnej administracji rządowej.

Wszystkie powyższe czynniki doprowadziły do wykształcenia się mocno zindywidualizowanych praktyk, w ramach różnego pojmowania misji urzędu wojewódzkiego i sposobu jej realizacji. To natomiast sprawia, że działania często można oceniać tylko w odniesieniu do danego urzędu, bez możliwości jednoznacznej oceny aplikowalności danych rozwiązań w innych urzędach.

Zakres badania nie obejmował również obszaru komunikacji wewnętrznej, który to znacząco determinuje i kształtuje skuteczność wykorzystywanych narzędzi w obszarze komunikacji zewnętrznej.

Wykres 10. Jaki sposób kontaktu klienta z administracją jest Pana/ Pani zdaniem najbardziej skuteczny? Proszę uzasadnić wybór.

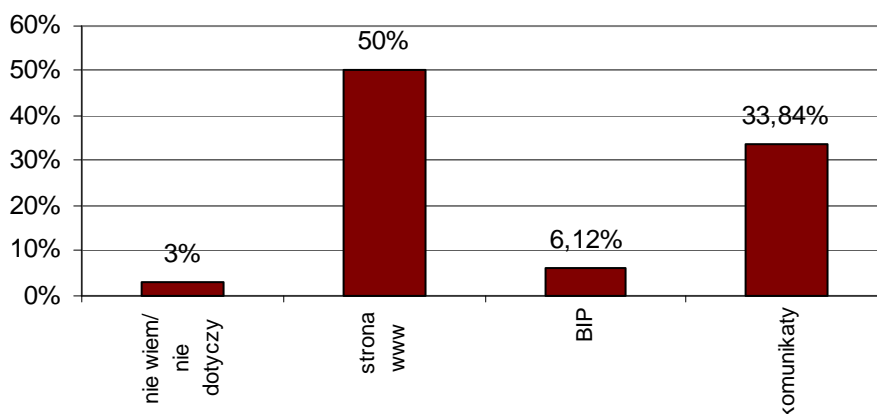


Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Wśród wiodących narzędzi, w ramach komunikacji zewnętrznej respondenci badań ankietowych zarówno w grupie pięciu urzędów wojewódzkich biorących bezpośrednio udział w badaniu jak i pozostałych jedenastu, wskazywali na:

- stronę internetową,
- prowadzone w skali całego urzędu jak i w ramach poszczególnych wydziałów kampanie społeczne,
- współpracę z mediami,
- oraz szeroko rozumiane elektroniczne narzędzia komunikacji z klientem wskazując je jednocześnie na etapie badań jako najmniej skuteczną formę kontaktu.

Wykres 11. Najskuteczniejsze stosowane narzędzia przekazywania informacji otoczeniu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet

3.3.1. Analiza stanu obecnego

3.3.1.1. Udostępnianie informacji publicznej

Powszechność dostępu do informacji publicznej w badanej populacji pięciu urzędów wojewódzkich realizowana jest poprzez zamieszczenie informacji na stronach BIP, w serwisach WWW oraz przez wywieszenie w miejscach ogólnie dostępnych.

Urzędy zgodnie z wymaganiami ustawowymi zapewniają możliwość:

- zapoznania się z informacją publiczną, udostępnioną w BIP oraz w serwisach WWW w punktach informacyjnych - przez zwyczajowo zainstalowane terminale teleinformatyczne,
- wglądu do dokumentów urzędowych w wyznaczonych miejscach,
- kopiowania, drukowania, przesłania lub przeniesienia informacji publicznej na powszechnie stosowany nośnik informacji.

Respondenci na etapie badania podkreślali priorytet projektów realizowanych przez MSWiA, związanych z pracami nad Białą Księgą Nowego BIP i wypracowaniem narzędzi w ramach przygotowywanej aplikacji, tworzonej na zlecenie Centrum Projektów Informatycznych, umożliwiającej instytucjom wykonującym zadania publiczne ujednoczenie wyglądu stron podmiotowych BIP.

Tylko w jednym z badanych urzędów strona internetowa jest jednocześnie stroną podmiotową BIP. W opinii respondentów - pomimo wielu trudności wynikających z obwarowań ustawowych dotyczących Biuletynu Informacji Publicznej – działanie to stanowi sukces urzędu, przyczyniając się przy tym znacząco do uproszczenia komunikacji zewnętrznej z klientem, poprzez narzędzia elektroniczne.

Incydentalny charakter w badanej grupie ma działalność publikacyjna urzędów. Zaledwie jeden z grupy badanych urzędów, publikuje własny miesięcznik dystrybuowany do wszystkich klientów urzędu (klient indywidualny, klient instytucjonalny). Zakres tematyczny miesięcznika to między innymi:

- fotofelietony,
- przegląd wydarzeń w województwie,
- informacje o aktywności Wojewody i inicjatywach przez niego podejmowanych.

Ponadto, wybrane informacje o aktywności urzędu publikowane są raz miesiącu w dodatku lokalnym Gazety Wyborczej oraz dwutygodniku, stanowiącym dodatek do lokalnego wydania Echa Dnia.

3.3.1.2. Satysfakcja i obsługa klienta

Dominującym obszarem dyskusji, zarówno na etapie prowadzonych badań jak i warsztatów, dotyczącej obsługi klienta była jej organizacja.

Kluczową rolę w zakresie bezpośredniej obsługi klienta pełnią zwyczajowo Biura Obsługi Klienta. Do zakresu działań BOK-ów najczęściej należą:

- kompleksowe udzielanie informacji o możliwości załatwienia sprawy,

- udzielanie informacji o organach właściwych do załatwienia sprawy, w przypadku gdy takim organem nie jest Wojewoda,
- wstępna weryfikacja dokumentów składanych przez klientów, wydawanie formularzy i druków (w tym kart usług) oraz pomoc przy ich wypełnianiu,
- kontakt z wydziałami urzędu w celu usprawnienia obsługi klienta,
- współpraca w zakresie prawidłowości procesu obiegu sprawy i dokumentów w Urzędzie,
- przyjmowanie skarg, wniosków i podań klientów w sprawach indywidualnych i kierowanie ich do rozpatrzenia właściwym komórkom organizacyjnym,
- prowadzenie rejestru skarg i wniosków obywateli,
- udostępnianie Dzienników Ustaw, Monitorów Polskich, Dzienników Urzędowych, Dzienników Urzędowych UE.

Przyjęte regulacje standaryzują obsługę klienta w obszarach:

- organizacyjnych (zadania i organizacja BOK, czas pracy urzędu),
- informacyjnych (oznakowanie urzędu, strona internetowa urzędu, akcje informacyjne, warunki socjalne),
- komunikacyjnych i wizerunkowych (prowadzenie rozmów telefonicznych, korespondencji elektronicznej, kontakt bezpośredni, identyfikacja i ubiór pracowników),
- obsługi osób niepełnosprawnych ruchowo oraz niedosłyszących (przystosowanie urzędu do obsługi osób niepełnosprawnych, wskazanie pracowników posługujących się językiem migowym),
- obsługi cudzoziemców (wskazanie osób odpowiedzialnych za komunikację w językach obcych),
- sposobu i charakteru załatwienia spraw (dostępność informacji o sposobie załatwienia spraw, etyka współpracy z klientem).

Istotną częścią systemów informacyjnych są karty usług. Karty usług wraz z formularzami dotyczącymi załatwianej przez klienta sprawy dostępne są zarówno w BIP-ie, na stronie internetowej Urzędu jak i w BOK-u. Dodatkowo, incydentalnie, karty usług wspierane są systemem przyporządkowanych im kart informacyjnych zawierających znacznie szerszy opis usługi, służący pracownikom na etapie załatwienia sprawy. Karty stanowią element edukacyjny zarówno w odniesieniu do klienta jak i pozwalają na bieżąco ustosunkować się pracownikom BOK-u do pytań zadawanych w zakresie realizacji poszczególnych usług.

Wyjątek w zakresie realizowanych usług stanowią Wydziały Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców. Specyfika ich funkcjonowania, jak i zakres realizowanych zadań, determinuje przyjęcie odmiennej strategii obsługi klienta.

Realizacji tych usług, towarzyszy pełna infrastruktura poboczna (tablice informacyjne, punkt fotograficzny, możliwość gotówkowej i bezgotówkowej płatności za czynności administracyjne, pokój zabaw dla dzieci oraz matek karmiących). Działalność punktów usługowych (np. fotograf) wspierana jest poprzez systemy szkoleń – w przypadku zmiany przepisów.

Wykorzystywana w urzędach infrastruktura uwzględnia nie tylko ważne aspekty eliminowania barier komunikacyjnych dla klienta, ale także bezpieczeństwo pracowników (np. stosowanie przeszklonych drzwi, zapewniając w ten sposób bezpieczeństwo pracownikom, jak i wpływając na transparentność sytuacji z punktu widzenia klienta). Znacząca większość inicjatyw i usprawnień podejmowanych przez urzędy wynika z mechanizmów oceny satysfakcji klienta, z podziałem na grupy:

- klient indywidualny,
- klient instytucjonalny.

Stosowane mechanizmy badania satysfakcji klientów ze względu na brak badawczego podejścia, zwyczajowo mają ogólny charakter, nie dostarczając informacji wprost o oczekiwaniach klientów. Wyjątek stanowi zaledwie jeden z badanych urzędów, realizujący uporządkowany program „Urząd otwarty na komunikację”.

Kolejnymi elementami stanowiącymi podstawę wdrażanych usprawnień w urzędach są:

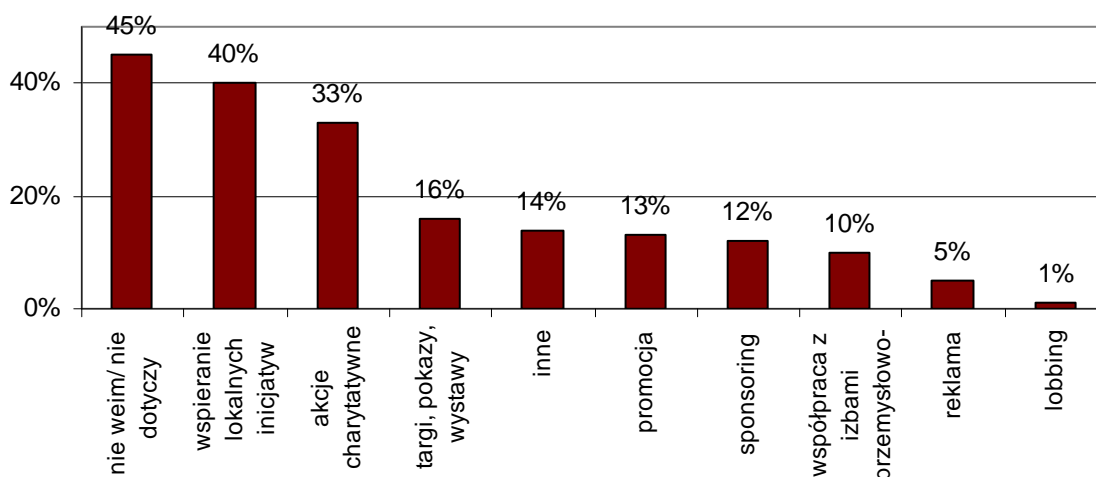
- wyniki przeprowadzonej samooceny opartej o model CAF 2006,
- wyniki samooceny przeprowadzonej w oparciu o model doskonałości EFQM,
- system mierników przyjęty w ramach systemu zarządzania jakością, w oparciu o wymagania standardu ISO 9001.

3.3.1.3. Promocja

Zakres działań w ramach promocji urzędów wynika z różnej interpretacji słowa nadzór – ustawowo cechującego urzędy wojewódzkie.

Pojęcie w przypadku jednych ograniczane jest tylko i wyłącznie do kontroli, a przez innych rozumiane jest jako wspieranie, inicjowanie, inspirowanie, koordynowanie i integrowanie.

Wykres 12. Jakie działania w obszarze promocji są stosowane w urzędzie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Kluczowym narzędziem w ramach różnego rodzaju form promocji, są powszechnie stosowane przez wszystkie biorące udział w badaniu wydziały, a koordynowane przez Biura Wojewody – kampanie społeczne. Kampanie często cechuje pomiar skuteczności realizowanych przedsięwzięć.

Przykład może stanowić kampania związana z popularyzacją badań cytologicznych, realizowana przez jeden z urzędów, która przyczyniła się do sytuacji, w której województwo stało się liderem w ramach całego kraju, wobec najniższej liczby badań sprzed kampanii.

Badania przeprowadzone na grupie zarówno pięciu, jak i pozostałych jedenastu urzędów pokazują równie duży odsetek sceptyków, w zakresie takiego podejścia do promowania działań Wojewody jako organu. Filozofia wyrażana przez tę grupę respondentów, skupia się na budowaniu zaufania do instytucji poprzez standardy wiedzy, zachowania i obsługi klienta.

Sceptycyzm w tej grupie odnosi się także do wykorzystywania, tak zwanych, nowych narzędzi komunikacji – związanych z narzędziami elektronicznymi. Przykładowo, część respondentów uważa działania w ramach e-administracji za działania znacznie wyprzedzające oczekiwania klienta – natomiast komunikacja poprzez portale społecznościowe nie licuje w opinii respondentów z powagą urzędu.

Ostatnią grupą respondentów wyrażającą odmienny pogląd na promocję urzędów wojewódzkich jako części administracji rządowej, byli respondenci skupiający się na rozwijaniu narzędzi bezpośredniego angażowania celowych grup społecznych poprzez m.in.:

- angażowanie młodzieży akademickiej w ramach wsparcia działań ustawowo należących do kompetencji Wojewody – dofinansowywanie działalności w zakresie poszukiwań i prowadzenia ewidencji grobów wojennych (w analizowanym przypadku, w ramach współpracy powstała baza grobów wojennych publikowana na stronach internetowych urzędu),
- aktywizację społeczeństwa poprzez powoływanie wojewódzkich komisji – powołanie wojewódzkiego zespołu ekspertów określającego kierunki polityki w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie (tego typu zespoły funkcjonujące w dwóch z grupy badanych urzędów, w szerokim spectrum aktywizują działalność społeczną poprzez uczestnictwo w nim przedstawicieli kościoła, lekarzy i dyrektorów ośrodków specjalistycznych).

3.3.1.4. Współpraca z mediami

Wśród kluczowych narzędzi w ramach komunikacji z mediami badana populacja wykorzystuje:

- własne publikatory prasowe,
- konferencje i wywiady,
- stronę internetową.

Działalność w obszarze współpracy z mediami ma dwojaki charakter; aktywizacji mediów poprzez działania urzędów lub pasywnej współpracy ograniczającej się do polemiki wokół tematów inspirowanych przez media.

Zakres stosowanych narzędzi własnych w dużym stopniu uzależniony jest od profesjonalizacji „służb prasowych”. W takich przypadkach mamy do czynienia z działaniami skierowanymi na aktywizację mediów (wykorzystywanie forów internetowych, czaty z kierownictwem urzędu, profile na portalach społecznościowych, wydawanie publikatorów własnych lub potocznie zwanych insertów, organizacja szkoleń z udziałem dziennikarzy itp.)

Wśród kluczowych działań aktywizujących media należy wymienić:

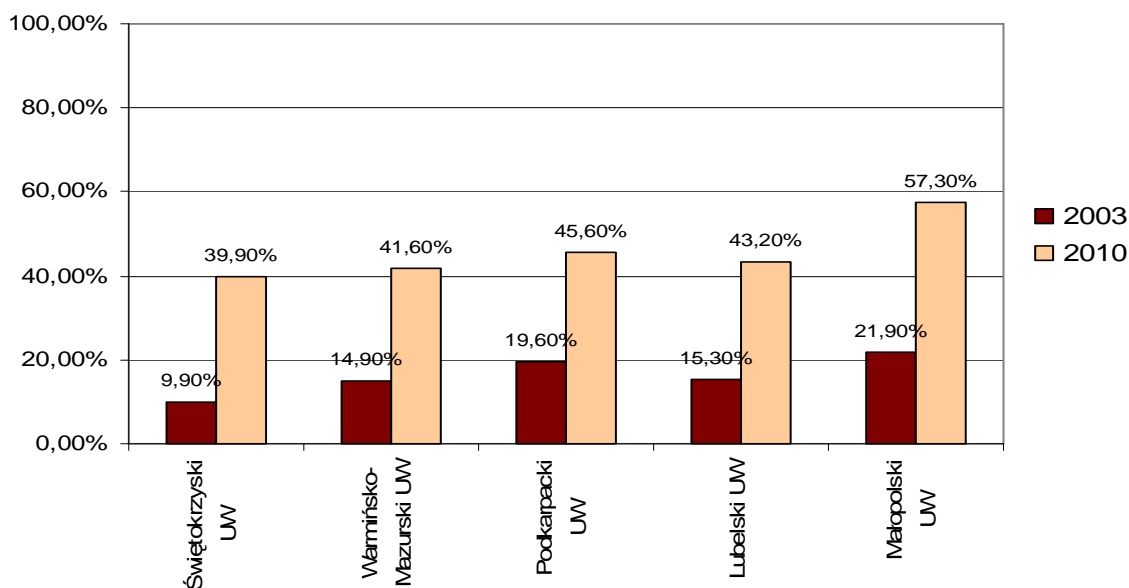
- cotygodniowo przesyłane przez Dyrektorów wydziałów informacje o zakresie działania (przedmiot prac, kluczowe podjęte decyzje itp.),
- monitoring mediów lokalnych wykonywany przez Biuro Wojewody – wraz z oceną charakteru doniesień medialnych,
- udostępnianie mediom spotów reklamowych – w ramach kampanii i akcji społecznych,
- publikatory własne,
- porozumienia z prasą i telewizją obejmujące stałą obecność kierownictwa urzędu w mediach lub współpracę w zakresie działań wydziałów bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego.

Aktywność „służb prasowych” jak i charyzma oraz medialność urzędującego Wojewody ma również wpływ na rolę i postrzeganie rzeczników prasowych, koordynujących działania realizowane z poziomu Wojewody i wydziałów urzędu lub inspirujących wszelki kontakt z mediami.

3.3.2. Analiza stron internetowych

Strony internetowe stały się nieodzownym elementem działalności każdego urzędu. W szczególności w ostatnich latach wzrosła częstotliwość korzystania z Internetu, a w konsekwencji ze stron internetowych. Stały się one narzędziem ułatwiającym działanie organizacji, umożliwiającym świadczenie usług oraz komunikację z klientem i stronami trzecimi. Strony internetowe umożliwiają ciągły kontakt urzędu z klientem. Prócz przekazywania informacji do szerokich grup społecznych, w coraz większym stopniu wykorzystywane są do kontaktów urząd-obywatel, załatwiania spraw urzędowych oraz promocji jednostek. Z racji dążenia do spełnienia wymagań klienta coraz większą wagę przywiązuje się do doskonalenia narzędzi wpływających na wzrost zadowolenia klienta.

Internet jest doskonałym nośnikiem informacji, który za pomocą technologii stron WWW ma możliwość łączenia w sobie multimedialnego przekazu. Połączenie różnych form informacji sprawia, iż Internet zajął istotne miejsce w obszarze komunikacji zewnętrznej. Strony internetowe stopniowo acz zdecydowanie monopolizują źródła przekazywanych informacji. Coraz większy poziom dostępu do Internetu daje możliwość rozwoju w tym obszarze.

Wykres 13. Liczba osób korzystających z Internetu w 2003 i 2010 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badania Stowarzyszenia Miasta w Internecie*

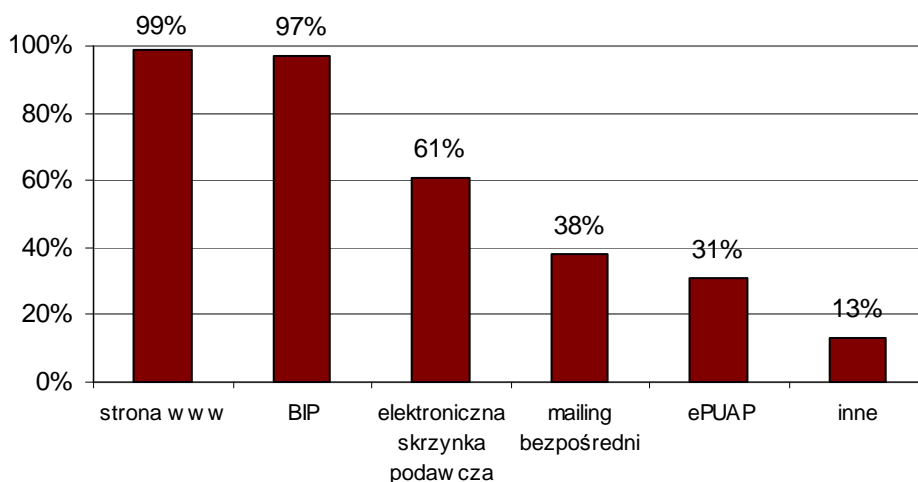
Dowodem wzrastającego poziomu popularności stron WWW jest powyższy wykres, który przedstawia dostęp do Internetu w latach 2003 i 2010 na terenie 5 województw, objętych bezpośrednio badaniem.

Respondenci w ramach wywiadów indywidualnych i grupowych wskazywali na ogromne znaczenie strony internetowej urzędu, często dezawuuując znaczenie funkcjonowania stron podmiotowych Biuletynu Informacji Publicznej. Równie często na etapie wywiadów respondenci wskazywali czynniki ograniczające rozwój elektronicznych form komunikacji, wśród nich:

- „fikcję” trwałości wydatkowania środków unijnych, która sprawia, iż większość urzędów zmuszona aktualnie jest do utrzymywania elektronicznych skrzynek podawczych na dwóch platformach – e-urzędzie wojewódzkim i ePUAPie,
- przewlekłość prac nad „profilem zaufanym”,
- brak standaryzacji stron rządowych oraz stron podmiotowych BIP na szczeblu centralnym.

Pomimo znacznie szerszego zakresu informacji udostępnianych na stronach podmiotowych BIP, w opinii respondentów mają one równorzędne znaczenie w procesie komunikacji zewnętrznej jak strony WWW.

Wykres 14. Informatyczne narzędzie udostępnienia informacji stronom zewnętrznym stosowane w urzędach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Ocena i porównanie pięciu stron internetowych opierały się na analizie stron przy wykorzystaniu formularza przygotowanego zgodnie z metodologią WAES (ang. Website Attribute Evaluation System) oraz analizie dostępności ze stron głównych urzędów do różnych rodzajów podstron. Zgodnie z założeniem metodyki WAES strony oceniane są według jasnych i ściśle zdefiniowanych kryteriów pogrupowanych w kategorie. Możliwe było przydzielenie oceny 1, w przypadku gdy oceniana cecha występuje lub 0, gdy nie występuje. Oznacza to, że oceny miały charakter binarny. Mimo, że dany sposób jest miarodajny, nie można jednoznacznie stwierdzić czy jest obiektywny. W celu obniżenia poziomu subiektywności ocena była przeprowadzona przez trzech niezależnych ekspertów. Badanie było wykonywane z założeniem, że poszczególne cechy były wyszukane na stronach „do pięciu kliknięć”.

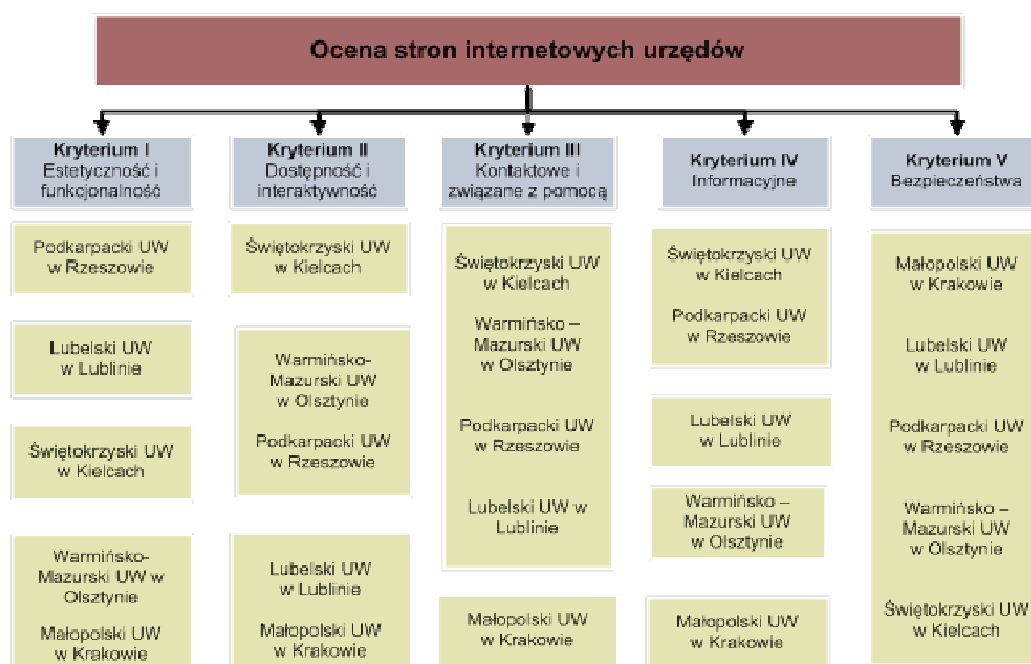
Analizie poddane zostały cechy podzielone na 5 kryteriów:

- kryterium estetyczne i funkcjonalne,
- kryterium dostępności i interaktywności,
- kryterium kontaktowe i związane z pomocą,
- kryterium informacyjne,
- kryterium bezpieczeństwa.

3.3.2.1. Porównanie stron internetowych WWW w oparciu o kryteria i podstrony

W ramach badania benchmarkingowego porównano strony internetowe pięciu urzędów wojewódzkich: Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie, Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie, Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie oraz

Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie. Ocena była dokonywana przez trzech niezależnych ekspertów w oparciu o pięć kryteriów. W ramach kryterium pierwszego dotyczącego estetyczności i funkcjonalności wyodrębniono 13 podkryteriów. II kryterium związane było z dostępnością i interaktywnością. W ramach tego kryterium wyodrębniono 16 podkryteriów. W III grupie kryteriów w 9 podkryteriach oceniono możliwość kontaktu z urzędem oraz pomoc oferowaną na stronie. Kryterium IV zawierało 18 podkryteriów, w ramach których oceniono zasoby informacyjne umieszczone na stronie internetowej. Ostatnie kryterium – V dotyczyło bezpieczeństwa. Jak wynika z powyższego, końcowa ocena witryny internetowej zawiera się w przedziale 0-58.



3.3.3. Mocne i słabe strony w zakresie komunikacji zewnętrznej

Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na witrynie umieszczane są publikacje (dwutygodnik „Okrągłak” i miesięcznik „Wędrowiec Świętokrzyski”) oraz udogodnienia dla niepełnosprawnych w postaci programów do ściągnięcia ze strony (specjalistyczne oprogramowania odczytujące ekran oraz syntetyzatory mowy). Niewątpliwą zaletą i ułatwieniem poruszania się po witrynie są ikony umieszczone w prawym górnym rogu, dzięki którym można bezpośrednio przejść do zagadnienia, którego szukamy (np. dzięki widocznej mapie serwisu). Na stronie opisywanego Urzędu warto również zwrócić uwagę na formę książki teleadresowej. Książka ta umożliwia łatwe i sprawne wyszukanie pracownika Urzędu po imieniu, nazwisku, stanowisku, komórce organizacyjnej, w której pracuje, budynku lub numerze pokoju. Na stronie internetowej Urzędu zamieszczona jest ankieta, dzięki której klient może ocenić pracę Urzędu.

Analiza wyników ankiety daje Urzędowi możliwości poznania oczekiwań i percepcji klientów oraz ciągłe doskonalenie poziomu obsługi w celu spełnienia ich wymagań. Minusem strony internetowej Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach jest mała aktywność multimedialna strony.

Małopolski Urząd Wojewódzki

Minimalizm informacyjny cechujący tę stronę, skupia się na przejrzystym udostępnieniu informacji o sposobie załatwienia spraw w Urzędzie, czyli informacji najczęściej wyszukiwanych przez użytkowników. Żadna ze stron pozostałych urzędów uczestniczących w badaniu nie umożliwia tak łatwego i szybkiego udostępniania informacji z tego zakresu.

Wiele nieścisłości wpływających na odbiór strony miało charakter uwag technicznych: wyszukiwarka, która powinna ułatwiać poruszanie się po stronie nie do końca spełnia swoją funkcję, gdyż nie są wyszukiwane przez nią niektóre wyrażenia. Ponadto utrudnienie stanowi fakt, iż w celu wpisania zagadnienia w pole wyszukiwania uprzednio należy wykasować tekst, który pierwotnie się tam znajduje. Jest to niewygodne dla użytkownika, a przy dłuższym korzystaniu nawet deprymujące. Na stronie znaleziono wiele pustych odnośników, a ikony w lewym górnym rogu nie działały prawidłowo. Dużo czasu trzeba poświęcić i zadać sobie trudu, aby odnaleźć elektroniczną skrzynkę podawczą. Korzystając z wyszukiwarki określenie to się nie pojawia. Pomimo wielu niedociągnięć i minusów jakie zespół znalazł na stronie, na uwagę zasługują umieszczone na stronie filmy video oraz szeroki zakres tłumaczenia strony na języki obce w porównaniu z pozostałymi analizowanymi urzędami.

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Zdecydowaną zaletą jaką udało się odnotować zespołowi oceniającemu strony jest umieszczenie na stronie internetowej godzin pracy poszczególnych stanowisk. Poprawy wymaga jednak lista kontaktów do poszczególnych pracowników, jej obszerność może wprowadzić klienta w błąd.

Podkarpacki Urząd Wojewódzki

Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie jest jedynym spośród analizowanych urzędów, którego strona internetowa jest także BIP-em. Strona internetowa daje możliwość użytkownikom sprawdzenia stanu sprawy poprzez wpisanie znaku sprawy oraz kodu dostępu otrzymanego od PUW w e-mailu. Korzystanie z takiej możliwości nie jest skomplikowane dla użytkownika z racji tego, że na stronie umieszczona została również instrukcja użytkowania tego narzędzia. Uwagę zwraca możliwość zwiedzenia i poznania Urzędu. Tzw. „wirtualny spacer po urzędzie”, zawiera plan wszystkich pięter Urzędu w rzucie z góry wraz z naniesionymi informacjami o lokalizacji pokoi, wind, biur obsługi klientów, kawiarni, czy też tablic informacyjnych oraz specjalnych udogodnieniach dla niepełnosprawnych. Ponadto, Podkarpacki Urząd Wojewódzki jest jedynym urzędem spośród pięciu poddanych badaniu, który na stronie internetowej prowadzi chat i forum. Mimo, iż obecnie żaden

temat na chacie nie jest prowadzony, a forum jak na razie nie cieszy się dużą popularnością jest to pomysł, który z pewnością zasługuje na uwagę.

Lubelski Urząd Wojewódzki

Uwagę zwraca formularz wyszukiwania archiwalnych wiadomości umieszczony u dołu strony. Za pomocą wyszukiwarki można odnaleźć archiwalne wiadomości wpisując miesiąc, rok który interesuje użytkownika. Równie istotnym kryterium pozytywnego odbioru strony jest stonowana wizualizacja graficzna strony, nawiązująca zastosowanymi barwami do stron innych urzędów na administracji rządowej.

3.4. IV Część Rekomendacje dobrych praktyk

Wstęp

Przedstawione rekomendacje stanowią wynik dyskusji warsztatowej, w której uczestniczyli przedstawiciele pięciu urzędów wojewódzkich, objętych badaniem benchmarkingowym. Warsztaty zostały przeprowadzone w ramach 3-dniowych zajęć (16 godzin jednostek zegarowych warsztatów) obejmujących: prezentację wyników badania benchmarkingowego przeprowadzonego w pierwszej części badania, weryfikację rekomendacji stanowiących zbiór dobrych praktyk (już realizowanych w urzędach jak i nierealizowanych) oraz sposobów ich implementacji w perspektywie sześciomiesięcznej, rocznej, trzyletniej. Metody i techniki wykorzystywane w trakcie warsztatów to przede wszystkim praca zespołowa, zogniskowane wywiady grupowe oraz metody selekcji i oceny pomysłów.

Poniżej zostały przedstawione zweryfikowane rekomendacje możliwe do zastosowania w urzędach wojewódzkich. Należy jednak podkreślić, że urzędy powinny same dokonać wyboru praktyk, które chcą stosować, ze względu na zróżnicowane uwarunkowania, występujące w poszczególnych jednostkach.

4.1. Zarządzanie ryzykiem

Dobre praktyki stosowane w urzędach – rekomendacje

Praktyka 1.

Tytuł dobrej praktyki: Nadawanie cechy „zagrożenie korupcją” ryzykom zidentyfikowanym w jednostce.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Celem stosowania tej dobrej praktyki jest zwiększenie świadomości kadry Urzędu w zakresie występowania ryzyk obarczonych „zagrożeniem korupcyjnym”.

Definicja korupcji zawarta jest m.in. w art. 1 pkt 3 ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (Dz.U. z 2006 r. Nr 104, poz. 708 z późn. zm.). Korupcją w rozumieniu tej ustawy jest obiecywanie, proponowanie, wręczanie, żądanie, przyjmowanie przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiegokolwiek nienależnej korzyści majątkowej, osobistej lub innej, dla niej samej lub jakiegokolwiek innej osoby, lub przyjmowanie propozycji lub obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu funkcji publicznej lub w toku działalności gospodarczej. Inna definicja korupcji to „takie zachowania, w których ludzie wykorzystują możliwości stwarzane przez pełnione role społeczne i zajmowane pozycje

dla osiągania nie akceptowanych społecznie korzyści własnych” (prof. Krzysztof Kiciński)¹. W rankingu IPK (Indeks Percepcji Korupcji) przeprowadzonym przez Transparency International w 2010 r. Polska zajęła 41 miejsce spośród 178 przebadanych krajów i uzyskała wynik 5,3 pkt., niemniej droga do dorównania światowym liderom, takim jak Dania (1. miejsce z wynikiem 9,3) czy Kanada (6. miejsce z wynikiem 8,9) jest jeszcze bardzo daleka. Z tym wynikiem zajmujemy 21 miejsce na 30 państw w tzw. Regionie Europy Zachodniej i UE, wyprzedzając m.in. Litwę, Łotwę, Czechy, Słowację, Węgry, Włochy i Grecję.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W jednym z badanych urzędów wojewódzkich została wymieniona kategoria ryzyk korupcyjnych - nastąpiło to w związku z wdrożeniem systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym, jednak praktyka ta pozostaje w ścisłym związku z przyjętymi przez urzędy politykami jakości oraz obowiązującymi w służbie cywilnej standardami w zakresie etyki. Wszelkiego rodzaju działania podejmowane w jednostkach w zakresie antykorupcji mają na celu zwiększenie zaufania do funkcjonowania organizacji w zakresie rzetelności i bezstronności podejmowanych przez nie decyzji, zarówno w odniesieniu do ich klientów, jak i do decyzji dotyczących sposobu wykorzystywania środków oddanych do dyspozycji tych organizacji. W zakresie antykorupcji można podejmować różne działania: wydawać i propagować wśród pracowników poradniki antykorupcyjne, prowadzić szkolenia, uświadamiać itp. To wszystko może być jednym z mechanizmów obniżających prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka korupcyjnego. Zdefiniowanie takich działań i spełnienie ich nie jest traktowane jako potwierdzenie uczciwości i rzetelności danej organizacji, ale jako potwierdzenie jej zadeklarowanej woli takiego działania i konsekwencji w zakresie wdrażania polityki antykorupcyjnej. Wyrazem tej konsekwencji jest stworzenie w urzędzie rozwiązań eliminujących lub w znacznym stopniu ograniczających możliwość wystąpienia zagrożeń związanych z korupcją, a w dalszej kolejności wdrożenie, utrzymywanie i ciągle doskonalenie tych rozwiązań. Już samo nadanie cechy „zagrożenie korupcją” ryzykom zidentyfikowanym w jednostce powoduje to, że zostanie położony pewien nacisk na kształtowanie świadomości pracowników na wszystkich poziomach zarządzania organizacją.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

W urzędzie wojewódzkim zidentyfikowano przykładowo następujące ryzyka w kategorii ryzyk korupcyjnych:

- ryzyko związane z obowiązkiem ustalania wysokości odszkodowań za nieruchomości przejęte z mocy prawa pod budowę dróg publicznych na podstawie operatów szacunkowych,
- ryzyko związane z obowiązkiem ustalania wysokości rekompensaty za pozostawione mienie zabużańskie na podstawie operatów szacunkowych,

¹ Przegląd Służby Cywilnej, styczeń – luty 2011 r.

- ryzyko związane z prawidłowym przeprowadzeniem kontroli stosowania prawa zamówień publicznych oraz procedury zarządzania finansowego przy realizacji projektów dofinansowanych w ramach ZPORR,
- ryzyko uznania zawyżonych strat wynikających z protokołów i wniosków o udzielenie preferencyjnych kredytów na wznowienie produkcji w gospodarstwach rolnych i działach specjalnych produkcji rolnej znajdujących się na obszarach dotkniętych klęskami żywiołowymi,
- ryzyko związane z prowadzeniem działalności kontrolnej przez urząd wojewódzki w zakresie wykorzystania środków finansowych przekazywanych jednostkom samorządu terytorialnego na likwidację skutków klęsk żywiołowych,
- ryzyko nieuzasadnionego umorzenia/ uszczuplenia dochodów budżetowych z tytułu naruszenia prawa budowlanego,
- ryzyko związane z procesem legalizacji pobytu cudzoziemców i obywateli państw członkowskich na terytorium RP,
- ryzyko związane z procesem uzyskiwania pozwoleń na pracę cudzoziemców i obywateli państw członkowskich na terytorium RP,
- ryzyko związane z prawidłowym stosowaniem ustawy PZP przy zakupie sprzętu i oprogramowania komputerowego na potrzeby Urzędu,
- ryzyko związane z przyznawaniem organizacjom pozarządowym dotacji na realizację zadań z obszaru pomocy społecznej.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

W wyniku wdrożenia usprawnienia w jednostkach częściej będzie się mówiło o zagrożeniu korupcyjnym, a sam temat nie będzie „pomijany”. Działanie to można zaimplementować we wszystkich urzędach wojewódzkich. Jest to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Głównymi trudnościami we wdrażaniu tej praktyki może być opór pracowników i kadry zarządzającej. W rozmowach indywidualnych i grupach fokusowych respondenci odpowiadali, że zagrożenie antykorupcyjne w urzędzie nie występuje. Aby ich przekonać należy pokazać powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z tematyką wartościowania i opisywania stanowisk pracy. W samym opisie stanowiska pracy (w warunkach pracy) mogą być przyznawane punkty (i przyznaje się je), jeżeli stanowisko jest narażone na korupcję.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka, czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyrektor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyrektorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Dzięki zastosowaniu tej praktyki:

- zaplanowano metody przeciwdziałania zmaterializowaniu się ryzyka korupcyjnego,
- wskazano obszary szczególnie narażone na niepożądane działania, w tym również działania korupcyjne,
- uświadomiono kierownictwu urzędu, że nadużyć i korupcji nie da się całkowicie wyeliminować, ale ryzykiem ich wystąpienia można zarządzać tak samo, jak innymi czynnikami ryzyka,
- szkolenia organizowane w Urzędzie z tego zakresu pomagają w kształtowaniu zachowań etycznych, co wpływa na wzrost świadomości pracowników.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza występowania w urzędzie ryzyk korupcyjnych, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń; przeprowadzenie akcji edukacyjnej w jednostce,
- rocznej: ocena ryzyka przy uwzględnieniu cechy ryzyka korupcyjnego,
- trzyletniej: ocena podjętych w jednostce działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka korupcyjnego.

Praktyka 2.

Tytuł dobrej praktyki: Powołanie zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Jedną z głównych trudności w skutecznym wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem jest brak jego zrozumienia oraz zaangażowania wśród pracowników i kierownictwa, a zarządzanie ryzykiem jest często traktowane jako „produkt uboczny” działania jednostki.

Praca zespołowa jest istotnym elementem zarządzania organizacją, ponieważ pozwala na zwiększenie efektywności osiągania jej celów. Każdy zespół posiada cechy, do których zaliczyć należy: określony charakter grupy, sposób uczestnictwa i podejmowania decyzji, metody komunikacji, spójność (np. zawodowa, osobista, kulturowa), klimat zespołu, wzorce postaw i zachowań międzyludzkich, metody pracy oraz strukturę organizacyjną. Zależnie od zadań, jakie zespół ma wykonywać, należy dobrać jego członków na podstawie przyjętych kryteriów. Korzystne jest by uczestnicy posiadali komplementarne kwalifikacje w zakresie wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności interpersonalne rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Typowe role pełnione przez członków zespołów to:

- inicjator – wspierający – proponuje nowe cele, problemy definicje,
- poszukiwacz informacji – zbiera dane istotne dla rozwiązania problemu,
- poszukiwacz opinii – zbiera opinie na temat rozwiązywanych problemów oraz interpretuje je,
- analityk – przetwarza dane, próbuje wyciągnąć z nich wnioski oraz przewidzieć konsekwencje,
- koordynator – zbiera propozycje, porządkuje, prezentuje osiągnięcia ,
- ukierunkowujący – dba o zachowanie zgodnego z wytyczonymi celami toku pracy,

- oceniający – krytyk – ocenia na podstawie kryteriów proponowane rozwiązania,
- aktywizator – pobudza grupę do aktywniejszej pracy,
- technik proceduralny – usprawnia pracę grupy przez wykonywanie działań rutynowych,
- rejestrator – odpowiedzialny za rejestrowanie i przechowywanie zapisów.

Każdy uczestnik grupy może przejąć więcej niż jedną rolę – ich podział nie jest stały i zależy od rodzaju rozwiązywanych problemów i kwalifikacji pracowników.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W jednym z badanych urzędów wojewódzkich, Zarządzeniem Wojewody został powołany zespół do spraw zarządzania ryzykiem. W skład zespołu wchodzi pracownicy wydziałów/ biur Urzędu. Pracami zespołu kieruje przewodniczący zespołu, do zadań którego należy m.in.: organizacja pracy i zwoływanie posiedzeń zespołu, przewodniczenie obradom i czuwanie nad sprawnym ich przebiegiem, wnioskowanie do kierownika jednostki o dokonanie zmian w składzie zespołu. W pracach zespołu o charakterze doradczym może uczestniczyć audytor wewnętrzny, a posiedzenia zespołu odbywają się w zależności od potrzeb.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Do zadań zespołu należy w szczególności:

- opracowywanie i aktualizacja procedur zarządzania ryzykiem,
- przegląd zakresu polityki zarządzania ryzykiem w celu jej aktualności i adekwatności do potrzeb organizacji,
- podejmowanie oraz koordynacja działań w zakresie zarządzania ryzykiem,
- budowanie świadomości na temat zagrożeń mogących wystąpić wewnątrz i na zewnątrz urzędu, mających wpływ na realizację celów i zadań, w tym poprzez edukowanie pracowników,
- analiza zastosowanych mechanizmów obniżających istotność ryzyka, planowanie wspólnych działań międzywydziałowych, proponowanie procedur ograniczających ryzyko,
- analiza skuteczności zastosowanych wcześniej działań mających na celu minimalizację ryzyka,
- prowadzenie zbiorczego rejestru ryzyk w urzędzie, sporządzanie mapy ryzyka, wtórna analiza oceny w wydziałach, badanie występowania ryzyk krzyżowych, właściwa hierarchizacja ryzyk na szczeblu urzędu (ocena dokonana przez zespół powinna kończyć proces oceny ryzyka i nie polegać jedynie na rutynowym zebraniu formularzy od Dyrektorów wydziałów),
- analiza historii i cykliczności ryzyk,
- sporządzanie innych raportów i analiz.

Należy rozważyć również powierzenie zespołowi zadań w ramach identyfikacji ryzyk krzyżowych występujących w jednostce oraz definicję obszarów wspólnych Urzędu i obszarów charakterystycznych dla wydziałów.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istotą wprowadzonych rozwiązań jest doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem. Uniwersalność rozwiązań związanych z powołaniem zespołu polega na aplikowalności w każdej instytucji. Przy planowanym wdrożeniu tej praktyki należy rozważyć częstotliwość spotkań zespołu, gdyż wiąże się to z generowaniem określonych kosztów dla pracodawcy. Kierownicy poszczególnych urzędów mogą zdecydować o dodatkowym wynagrodzeniu dla członków zespołu.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do podstawowych trudności związanych z realizacją usprawnienia mogą należeć:

- dobór kandydatów na członków zespołu – członkowie muszą spełniać określone kryteria kompetencyjne, mieć predysponujące ich do tej funkcji cechy charakteru,
- trudności w wygospodarowaniu czasu na dodatkowe zebrania zespołu,
- niewielka liczba ochotników do pracy w zespole,
- niewystarczająca wiedza z zakresu pracy grupowej, metod rozwiązywania konfliktów,
- zbyt płytkie i krótkie szkolenia z zakresu SZR,
- konflikty na tle ustalenia ważności ryzyk,
- brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa, zespołu audytowego,
- brak motywacji do pracy zespołowej,
- narażenie się na opór ze strony kierownictwa średniego szczebla i pracowników, których mogą dotyczyć zmiany zaproponowane w ramach mechanizmów kontrolnych,
- propozycje działań doskonalących a możliwość ich sfinansowania,
- z upływem czasu oraz przy braku motywacji, zmniejszenie zainteresowania udziałem w zespole a poprzez to „wygaszanie” jego działalności,
- nadawanie propozycjom wypracowanym przez zespół niskiego priorytetu wykonalności i opóźnianie odpowiedzi na propozycje składane przez zespół,
- kierownictwo nie może oczekiwać natychmiastowych skutków pracy zespołu.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyktor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyktorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Członkiem zespołu do spraw zarządzania ryzykiem może być każdy z pracowników Urzędu, jednak przewodniczącym zespołu powinna być osoba posiadająca odpowiedni poziom decyzyjności. Ostateczne decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem w jednostce zawsze będzie podejmował kierownik jednostki, gdyż to on ponosi za nie odpowiedzialność. Praca zespołu ds. zarządzania ryzykiem powinna być poprzedzona serią szkoleń z zakresu SZR. Dzięki zastosowaniu tej praktyki:

- nastąpi wsparcie procesu decyzyjnego w jednostce – zespół zajmuje się rzeczywistymi problemami występującym w jednostce,
- nastąpi wykształcenie umiejętności grupowego rozwiązywania problemów,
- możliwe będzie kreatywne i logiczne rozwiązywanie postawionych przed zespołem problemów oraz sugerowanie kierownikowi jednostki możliwości zmian,
- członkowie zespołu będą czuć się współodpowiedzialnymi za zadania w ramach zarządzania ryzykiem, a powołanie zespołu pomoże przełamać opór pracowników,
- nastąpi wzbogacenie i urozmaicenie pracy,
- wprowadzone zostanie dodatkowe narzędzie motywacji,
- nastąpi polepszenie komunikacji oraz podniesienie znajomości organizacji, a dzięki temu, lepsze wykorzystanie potencjału pracowników,
- nastąpi zwiększenie skuteczności i efektywności pracy poszczególnych pracowników poprzez efekt synergii.

Praca zespołowa nie może być skutecznie wprowadzona, jeżeli nie zostanie odpowiednio dopasowana do kultury organizacji oraz nie będzie powiązana z systemem motywacyjnym np. pozapłacowym, przy ocenie okresowej pracowników. Niezbędne jest stałe i życzliwe zainteresowanie pracami zespołu ze strony kierownictwa oraz ciągle podkreślanie osiągniętych efektów pracy zespołu. Jest to warunek konieczny do utrzymania odpowiedniego tempa pracy zespołu.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza potrzeby powołania zespołu ds. zarządzania ryzykiem, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń, przeprowadzenie zaawansowanego szkolenia członków zespołu ds. zarządzania ryzykiem, przeprowadzenie akcji edukacyjnej w jednostce na temat roli zespołu,
- rocznej: ocena wdrożonej praktyki i prac zespołu, podjęcie działań korygujących,
- trzyletniej: praktyka powinna być już wdrożona, ewentualne działania korygujące.

Praktyka 3.

Tytuł dobrej praktyki: Powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej, najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz system monitorowania ich realizacji za pomocą wyznaczonych mierników, a zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

Zgodnie z definicją prof. T. Lubińskiej, budżet zadaniowy to zarządzanie środkami publicznymi poprzez cele, odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane, na rzecz osiągnięcia określonych rezultatów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników. Budżet zadaniowy pozwala

na ustalenie, które zadania są najważniejsze dla realizacji celów, oraz za pomocą mierników ukazuje, w jakim stopniu zostały one wykonane.

Budżet zadaniowy jest nowoczesną metodą zarządzania finansami publicznymi polegającą na zadaniowym planowaniu wydatków w ujęciu wieloletnim, w oparciu o cele strategiczne, późniejszej ocenie osiągniętych rezultatów wydatkowania środków budżetowych za pomocą ujednoczonego systemu mierników (ewaluacja), wykorzystaniu przejrzystej informacji z tej oceny na rzecz bardziej korzystnego planowania wydatków. Budżet zadaniowy jest jednym z głównych dokumentów planistycznych funkcjonujących w urzędzie. Zawiera on zestawienie zadań, podzadań w ramach planowanych kwot wydatków wraz z opisem celów tych zadań, mierników wykonania oraz przewidywanych kosztów finansowych związanych z ich realizacją. Właśnie w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań (np. na poziomie podzadań) w budżecie zadaniowym można dokonywać identyfikacji i oceny ryzyka.

Wyciąg z dokumentu BZ-2, może stanowić podstawę do opracowania Arkusza identyfikacji i oceny ryzyka. Wyciąg ten może zostać zmodyfikowany o dodatkowe cele przyjęte w urzędzie lub odpowiednio zmodyfikowane mierniki. Celem tej praktyki jest takie dopracowanie wyciągu z budżetu zadaniowego Wojewody (z wyłączeniem zespolonych służb, inspekcji, straży), aby nie wprowadzać w urzędzie wojewódzkim dodatkowego dokumentu planistycznego.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W większości badanych urzędów wojewódzkich, w dokumentacji z zakresu kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem, czy też w regulaminach organizacyjnych znajdują się zapisy mówiące o bezpośrednim powiązaniu celów jednostki z ustalonym budżetem zadaniowym. Budżet zadaniowy zawiera zestawienie zadań, podzadań w ramach planowanych kwot wydatków wraz z zaplanowanymi działaniami, służącymi do realizacji celów. Zdaniem kierownictwa, formuła budżetu zadaniowego spełnia wymagania odnoszące się do planowania działalności związanej z funkcjonowaniem kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Odpowiednio zmodyfikowany wyciąg z budżetu zadaniowego (np. o nowe lub doprecyzowanie istniejących mierników, dodanie innych ważnych celów urzędu) może stanowić podstawę do identyfikacji, oceny i definiowania działań zapobiegawczych z zakresu ZR w jednostce.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Wykorzystanie budżetu zadaniowego w SZR daje:

- usystematyzowane podejście do wyznaczania celów,
- powiązanie celów długoterminowych z krótkoterminowymi – pozwala powiązać strategię długoterminową z celami krótkoterminowymi - dzięki temu znika „mur” między wizjonerstwem kierownictwa a operacyjną działalnością urzędu, a działalność bieżąca nie wynika „sama z siebie” lecz z długofalowej strategii urzędu,

- zapewnia przejrzystość podejmowanych w organizacji działań ukierunkowanych na realizację poszczególnych celów zdefiniowanych w oparciu o zasadę SMART, czyli każdy cel musi być:
 - o S – sprecyzowany – każdy cel musi być jasno określony,
 - o M – mierzalny – stopień realizacji każdego z celów musi być możliwy do zmierzenia,
 - o A – ambitny – dla osiągnięcia wyznaczonych celów musi być poniesiony pewien wysiłek,
 - o R – realny – cele muszą być możliwe do zrealizowania,
 - o T – terminowy – realizacja celów musi być określona w czasie,
- identyfikacja ryzyk odbywa się w oparciu o istniejący dokument, zawierający poprawnie zdefiniowane cele.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istotą wprowadzonych rozwiązań jest doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem. Rozwiązanie związane z integracją systemu planowania i zarządzania ryzykiem w urzędzie możliwe jest do zastosowania w każdym urzędzie wojewódzkim. Jest to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do głównych trudności zaliczyć można konieczność weryfikacji odpowiednich zapisów regulaminu urzędu, regulaminów wewnętrznych wydziałów oraz innych regulacji obowiązujących w urzędzie.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyktor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyktorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Dzięki zastosowaniu tej praktyki osiągniemy to, że:

- cele i zadania określone będą jasno i w co najmniej rocznej perspektywie,
- monitorowanie celów odbywać się będzie za pomocą wyznaczonych mierników,
- jasne ustalenie hierarchii celów sprzyjać będzie efektywnemu zarządzaniu ryzykiem,
- identyfikacja ryzyka odbywać się będzie rzeczywiście w oparciu o cele i zadania.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza możliwości zintegrowania istniejącego w jednostce systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń, przeprowadzenie zaawansowanego szkolenia osób uczestniczących w ocenie ryzyka, przeprowadzenie akcji edukacyjnej w jednostce na temat roli integracji tych dwóch systemów,
- rocznej: ocena wdrożonej praktyki, podjęcie działań korygujących,

- trzyletniej: praktyka powinna być już wdrożona, ewentualne działania korygujące.

Praktyka 4.

Tytuł dobrej praktyki: Mapa ryzyka w postaci macierzy „5x5”

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Zidentyfikowane ryzyka w Urzędzie należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków oraz należy określić akceptowany poziom ryzyka.

Jednostka powinna uzgodnić i wdrożyć system punktowej oceny ryzyka obejmujący definicje dla różnych poziomów prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka. Po dokonaniu tych uzgodnień, należy zastosować kryteria zarządzania ryzykiem w jednakowy sposób w całej organizacji.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W jednym z badanych urzędów wojewódzkich stosuje się macierz „5x5” do oceny zidentyfikowanych ryzyk. Subiektywność w ocenie ryzyka była podawana jako jedna ze słabych stron funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem. W większości urzędów narzędziem służącym ocenie ryzyka jest stosowana macierz „3x3”. Przyjęcie takiego rozwiązania przyczynia się do niewielkiej ilości wartości pośrednich i bardziej oscyluje do rozwiązania w stronę metody „zero- jedynkowej” (jest ryzyko albo go nie ma). Proponowane rozwiązanie może opierać się na przyjętym modelu:

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka następuje w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, wg poniższej tabeli:

Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	<ul style="list-style-type: none"> – zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas, – dotyczy jednostkowych spraw. 	1
małe prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> – istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia, – może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat, – dotyczy nielicznych spraw. 	2
średnie prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> – zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w ciągu 5 lat), – dotyczy niektórych spraw. 	3

duże prawdopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> – zaistnienie zdarzenia, – jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw. 	4
prawie pewne	<ul style="list-style-type: none"> – oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81% do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej), – dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw. 	5

Skutek wystąpienia ryzyka

Określenia potencjalnych skutków wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w oparciu o jakościowo – ilościową ocenę, wg poniższej tabeli:

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
Nieznacznym	<ul style="list-style-type: none"> – znikomy wpływ na realizację celów i zadań jednostki, – brak skutków prawnych, – nieznacznym skutek finansowy, – brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, – brak wpływu na wizerunek jednostki. 	1
Mały	<ul style="list-style-type: none"> – mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, – mały skutek finansowy, – brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek jednostki. 	2
Średni	<ul style="list-style-type: none"> – średni wpływ na realizację celów i zadań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, – brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek jednostki. 	3
Poważny	<ul style="list-style-type: none"> – poważny wpływ na realizację zadania, w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcia celu, – poważne konsekwencje prawne, – zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, – poważne straty finansowe, – poważny wpływ na wizerunek jednostki. 	4
Katastrofalny	<ul style="list-style-type: none"> – brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, – naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe, – utrata dobrego wizerunku jednostki, – w środowisku oraz w opinii publicznej. 	5

Istotność ryzyka

Określenie prawdopodobieństwa (PR) i skutków wystąpienia ryzyka (SR) w pięciostopniowej skali, umożliwia ustalenie współczynnika istotności ryzyka (IR) – jako iloczynu (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (PR) oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia (SR):

$$IR = PR \times SR$$

gdzie:

- IR – współczynnik istotności ryzyka
 PR – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka
 SR – potencjalne skutki wystąpienia ryzyka

Przyjęty wzór, dla obliczenia współczynnika istotności ryzyka zakłada, że poziom zagrożenia w każdym wypadku zależy zarówno od prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak i od skutków jego wystąpienia. Wskazuje więc, że ryzyko bardzo prawdopodobne, ale wywołujące niewielkie skutki może mieć podobny stopień istotności, jak ryzyko mało prawdopodobne, ale o poważnych przewidywanych skutkach.

Z uwagi na pięciostopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa (PR), jak i skutków wystąpienia ryzyka (SR) współczynnik istotności danego ryzyka może przyjąć wartość od 1 do 25.

Po przeprowadzonej analizie wartości przyporządkowane, zarówno dla skutków i prawdopodobieństwa ryzyka, należy przenieść na mapę ryzyka.

Mapę punktowej oceny istotności ryzyka „5x5”, przedstawiono poniżej:

Mapa ryzyka „5 x 5”

skutek						
katastrofalny 5	5	10	15	20	25	
poważny 4	4	8	12	16	20	
średni 3	3	6	9	12	15	
mały 2	2	4	6	8	10	
nieznaczny 1	1	2	3	4	5	
	bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 1	małe 2	średnie 3	wysokie 4	prawie pewne 5	prawdopodobieństwo

<u>SKUTEK:</u>	<u>PRAWDOPODOBIENSTWO:</u>	<u>ISTOTNOŚĆ:</u> _(funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)
1 - nieznaczny 2 - mały 3 - średni 4 - poważny 5 - katastrofalny	1 - bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 2 - małe 3 - średnie 4 - wysokie 5 - prawie pewne	niska - 1 - 6 średnia - 8-12 wysoka - 15 - 25

Ocena istotności ryzyka

Istotność ryzyka obliczona według wzoru umożliwia dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych ryzyk ze względu na ich znaczenie (od najważniejszych do najmniej ważnych), w zależności od stopnia w jakim dane ryzyko zagraża realizacji celów i zadań jednostki.

Dla oceny istotności ryzyka stosuje się trzystopniową skalę obejmującą następujące poziomy:

- WYSOKI – są to ryzyka o wartości 15 – 25, które istotnie wpływają na kluczową działalność jednostki; uniemożliwiają realizację jej zadań i celów; rodzą straty finansowe,
- ŚREDNI – są to ryzyka o wartości 8 - 12, które potencjalnie wpływają na kluczową działalność jednostki; są zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagrażają powstaniem strat finansowych,
- NISKI – są to ryzyka o wartości 1 - 6, które nie mają wpływu na kluczową działalność jednostki; nie uniemożliwiają realizacji zadań i osiągnięcia celów.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki:

Macierz „5x5” (5-cio punktowe prawdopodobieństwo oraz 5-cio punktowa ocena skutku wystąpienia ryzyka) tworzy szersze spektrum oceny ryzyka i może przyczynić się do porządkowania i ograniczania ryzyka. Jest mniej subiektywna.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Zaimplementowana praktyka przyczyni się do mniej subiektywnej oceny ryzyka w urzędach. Wdrożenie to można zaimplementować we wszystkich jednostkach. Jest to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Głównymi trudnościami we wdrażaniu tej praktyki może być opór pracowników i kadry zarządzającej przed przyjęciem bardziej skomplikowanej metody oceny ryzyka. Przed wdrożeniem praktyki należy przeprowadzić szkolenia wewnętrzne z zakresu nowej metody. Metoda ta wymaga zmiany procedur wewnętrznych dotyczących oceny ryzyka oraz większych umiejętności u osób oceniających ryzyko.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla kadry urzędu zaangażowanej w ocenę ryzyka. Dzięki zastosowaniu tej praktyki:

- istnieje szersze spektrum oceny ryzyka, zarówno w zakresie prawdopodobieństwa jego wystąpienia jak i skutków oddziaływania,
- zdefiniowano jasne kryteria oceny w różnych kategoriach ryzyka,

- opiera się na obiektywnych i niezależnych dowodach, uwzględniając punkty widzenia różnych interesariuszy.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza potrzeby przemodelowania w jednostce macierzy ryzyka, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń, przeprowadzenie akcji edukacyjnej w urzędzie; wymiana informacji,
- rocznej: ocena ryzyka przy uwzględnieniu tej metody,
- trzyletniej: ocena skuteczności wdrożonej praktyki; podjęcie działań korygujących.

Praktyki nierealizowane w urzędach – rekomendacje

Praktyka 5.

Tytuł dobrej praktyki: System szkoleń wewnętrznych jako forma przyczyniająca się do rozwoju systemu zarządzania ryzykiem.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Obecnie, nieefektywne wykorzystywanie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w administracji rządowej jest m.in. przyczyną dużej fluktuacji kadr oraz problemów z pozyskaniem i utrzymaniem wysoko wykwalifikowanych specjalistów w urzędach administracji rządowej, co z kolei przyczynia się do wzrostu kosztów funkcjonowania administracji.

Potwierdzenie powyższego stanu znalazło odzwierciedlenie w wynikach uzyskanych w badaniu internetowym z zakresu posiadania przez respondentów odpowiednich podstaw do zarządzania ryzykiem w organizacji. Aby prawidłowo identyfikować ryzyko, a później je oceniać, niezbędny jest wysoki poziom wiedzy na temat tych procesów. Na podstawie badania internetowego, prawie 52% badanych uważa, że ma niedostateczną lub słabą wiedzę na temat SZR. Stanowi to dość istotny procent wśród osób bezpośrednio nadzorujących i odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem. Jednym z często przytaczanych niedostatków systemu zarządzania ryzykiem jest niski stan wiedzy pracowników i kierownictwa na ten temat. Ten stan jest pogłębiany przez częste reorganizacje i fluktuacje kadr.

Celem tej praktyki jest stworzenie warunków zapewniających pozostawienie w organizacji wiedzy na temat zarządzania ryzykiem, istotnych informacji i umiejętności nawet po odejściu pracowników, czy reorganizacji, tak by w danym wydziale nie powstawały „luki” w funkcjonowaniu. Zakłada się przeszkolenie grupy 4 -5 osób w organizacji z zakresu SZR (najlepiej by w praktyce uczestniczyli oni w procesie zarządzania ryzykiem lub byli członkami zespołu ds. zarządzania ryzykiem). Obowiązkiem każdej osoby będzie np. przeprowadzenie szkolenia kaskadowego dla wybranych osób z zakresu zarządzania ryzykiem.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Praktyka może być stosowana w każdym urzędzie wojewódzkim – należy dbać o to, by każdy rozumiał, w odpowiedni dla pełnionej przez siebie roli w SZR, jaka jest strategia ryzyka organizacji, jakie są priorytety ryzyka oraz jak własne obowiązki w jednostce wpisują się w te ramy.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Proponowana praktyka pozostaje w ścisłym związku z wynikami ankiet i odpowiedziami udzielanymi w ramach wywiadów indywidualnych i grupy fokusowej. Uwzględniając powyższe, należy dążyć do tego, by wzrost kompetencji członków służby cywilnej następował poprzez np. samokształcenie, system szkoleń wewnętrznych/kaskadowych, wymianę wiedzy wewnątrz komórek w jednostce, trwałe powiązanie szkolenia z zakresu SZR z celami polityki rozwoju zasobów ludzkich w urzędzie.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Dzięki wprowadzonemu usprawnieniu zostaje wdrożony i uporządkowany system przekazywania wiedzy na temat zarządzania ryzykiem. Koszt wdrożenia tej praktyki to koszt szkoleń początkowych z zakresu zarządzania ryzykiem dla zespołu trenerów w Urzędzie.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do podstawowych trudności związanych z realizacją usprawnienia mogą należeć:

- dobór kandydatów na szkoleniowców – osoby szkolące muszą spełniać określone kryteria kompetencyjne, muszą umieć i chcieć dzielić się swoją wiedzą i czasem,
- trudności w wygospodarowaniu środków na szkolenia „początkowe” dla kandydatów na szkoleniowców.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyktor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyktorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Ponadto:

- szkolenia z SZR wpływają na efektywność i skuteczność działania administracji publicznej,
- system szkoleń wewnętrznych jest jednym ze sposobów tworzenia wewnętrznej kultury organizacyjnej oraz narzędziem budowy kapitału ludzkiego,
- szkolenia z zakresu zarządzania ryzykiem powinny być uwzględniane w procesie tworzenia planów szkoleniowych; powinna być brana pod uwagę np. opinia zespołu ds. zarządzania ryzykiem,

- brak szkoleń i komunikacji z zakresu SZR jest jednym z niedostatków wymienianych przez ankietowanych w obszarze współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami- np. każda komórka inaczej pojmuje ocenę ryzyka, brak oceny ryzyk krzyżowych,
- planowanie szkoleń z zakresu SZR należy rozważać nie tylko pod kątem wielkości środków na nie przeznaczanych, ale również w kontekście spodziewanych korzyści,
- system szkoleń wewnętrznych/kaskadowych pozwoliłby na maksymalizację efektu ekonomicznego szkolenia,
- szkolenia są narzędziem kształtowania zachowań etycznych (np. walki z korupcją).

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza potrzeb powołania zespołu trenerów wewnętrznych z zakresu zarządzania ryzykiem, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń,
- rocznej: ocena wdrożonej praktyki, podjęcie działań korygujących,
- trzyletniej: praktyka powinna być już wdrożona, ewentualne działania korygujące.

Praktyka 6.

Tytuł dobrej praktyki: Wykorzystanie informacji uzyskiwanych w ramach wdrożonej metody CAF w zakresie samooceny kontroli zarządczej (w tym systemu zarządzania ryzykiem).

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

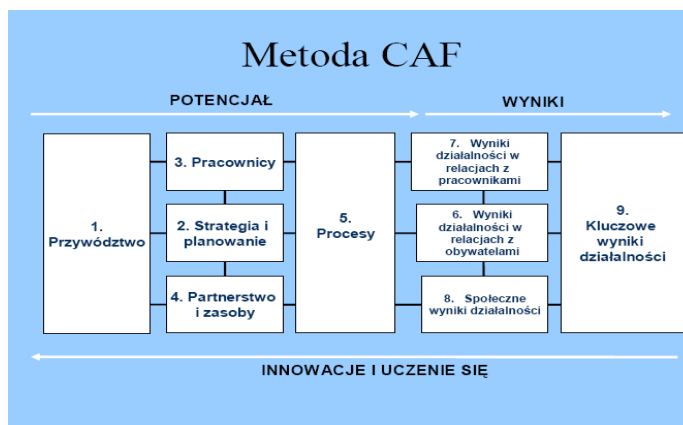
W standardach kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, zaleca się przeprowadzenie co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

W niektórych Urzędach Wojewódzkich wdrożono metodę samooceny CAF. **Wspólna Metoda Oceny CAF** to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością. Zgodnie z tą metodą, organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach kompleksowego procesu analizy wyników jej działalności. Metoda CAF jest metodą, dzięki której organizacje sektora publicznego mogą wykorzystać narzędzia zarządzania jakością w celu doskonalenia wyników działalności. Cele metody CAF to między innymi:

- wprowadzenie i utrwalanie zasad kompleksowego zarządzania jakością w administracji publicznej, poprzez stosowanie i objaśnianie metody samooceny w oparciu o cykl PDCA,
- ułatwienie samooceny organizacji sektora publicznego, podejmowanej w celu sformułowania diagnozy i podjęcia działań doskonalących.

CAF jest metodą o charakterze ogólnym i nie ma przeszkód w jej indywidualizacji – pod warunkiem zachowania podstawowych elementów: 9 kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych i systemu oceny punktowej (scoring).

Poniższy schemat przedstawia strukturę CAF:



Kryteria **1-5 dotyczące potencjału organizacji**, określają czym dana organizacja się zajmuje i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądaných **wyników**.

Przy analizie kryteriów **6-9 rozważa się wyniki** osiągnięte w relacjach z klientami, obywatelami, pracownikami i ze społeczeństwem oraz kluczowe wyniki działalności, w oparciu o badanie opinii oraz ocenę **wewnętrznych wskaźników**.

Każde kryterium składa się z podkryteriów. **Podkryteria (łącznie 28)** określają kwestie, jakie należy rozpatrzyć przy ocenie danej organizacji.

KRYTERIA POTENCJAŁU:

Kryterium 1: Przywództwo – mówi nam jak **liderzy wytyczają kierunki działania organizacji**, formułują **misję, wizję i cele niezbędne** do osiągnięcia sukcesu w długim okresie, a także motywują i wspierają pracowników, czyli padają odpowiedzi na następujące pytania: Czy pracownicy wiedzą i rozumieją, czym jest misja i wizja dla urzędu? Czy urząd określił działania strategiczne i operacyjne dla realizacji celów? Jak liderzy rozwijają i wdrażają system zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą – procesy i struktury organizacji, zakresy obowiązków, mierzalne cele, system informacji zarządczej, audyty wew., ustalenie systemów zarządzania jakością?

Kryterium 2: Strategia i planowanie – odpowiada na pytanie w jaki sposób organizacja skutecznie wiąże w jedną całość różne nurty swojej działalności, określa jej ogólną sprawność. Organizacje winny monitorować swoją strategię i planowanie w sposób ciągły i krytyczny, dokonując niezbędnych uzupełnień i dostosowań tam, gdzie to konieczne. Jak organizacja uzyskuje informacje o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron? – identyfikacja zainteresowanych stron, analiza informacji o ich potrzebach i oczekiwaniach. Jak jednostka opracowuje strategię i plany oraz dokonuje ich przeglądu i aktualizacji, z uwzględnieniem potrzeb zainteresowanych stron i dostępnych zasobów – monitorowanie rezultatów, analiza zagrożeń i szans, np. czy urząd systematycznie mierzy wyniki własnej działalności? Czy urząd planując działania w celu realizacji zadań analizuje zagrożenia i szanse ich powodzenia? Jak urząd realizuje strategię i plany w całej organizacji – przekładanie celów

strategicznych i operacyjnych na plany i zadania dla jej poszczególnych komórek oraz konkretnych pracowników?

Kryterium 3: Pracownicy – odpowiada na pytania, jak w organizacji podchodzi się do takich wartości jak: szacunek, dialog, upodmiotowienie („empowerment”). Ustanowienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy to podstawowe czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników i ich współuczestnictwo w dążeniu organizacji do osiągnięcia doskonałości. Organizacja zarządza, rozwija i wyzwala kompetencje oraz wszechstronny potencjał swoich pracowników; dostosowanie swoich celów do posiadanych zasobów ludzkich.

Kryterium 4: Partnerstwo i zasoby - w jaki sposób organizacja planuje i zarządza relacjami partnerskimi – zwłaszcza z klientami/ obywatelami (współuczestnictwo obywateli w życiu publicznym, gotowość zaspokajania ich potrzeb i oczekiwań); zasoby: finanse, technologia, budynki i urządzenia oraz efektywność i skuteczność osiągania celów i świadczonych usług („w większym zakresie, lepiej i po niższym koszcie”) ; zapewnienie wiedzy i informacji w odpowiednim czasie, dzielenie się wiedzą z zainteresowanymi stronami; przejrzystość organizacji. Jak organizacja zarządza finansami , informacją i wiedzą, technologią, majątkiem?

Kryterium 5: Procesy - w jaki sposób organizacja, z myślą o wsparciu strategii i planów, identyfikuje, zarządza, udoskonala i rozwija swoje kluczowe procesy. W ramach metody CAF ocenie poddane zostają jedynie te spośród wszystkich wymienionych procesów, które określamy mianem kluczowych. Jak organizacja identyfikuje, projektuje, zarządza i na bieżąco udoskonala procesy, opracowuje i dostarcza usługi i produkty zorientowane na klientów/obywateli?

KRYTERIA WYNIKÓW:

Posługując się kryteriami wyników, dokonujemy pomiaru tego, jak odbierają nas nasi pracownicy, obywatele/klienci i całe społeczeństwo.

Kryterium 6: Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami - wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji jej klientów z działalności organizacji oraz dostarczanych przez nią produktów i usług; bezpośredni pomiar satysfakcji obywateli/klientów w zakresie ogólnego wizerunku organizacji, dostarczanych przez nią produktów i usług.

Kryterium 7: Wyniki działalności w relacjach z pracownikami - wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie kompetencji, motywacji, satysfakcji i efektywności działania jej pracowników.

Kryterium 8: Społeczne wyniki działalności - wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej, całego społeczeństwa. To kryterium zajmuje się wpływem wywieranym przez realizację wyznaczonych celów, jak również niezamierzonymi skutkami ubocznymi, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne dla społeczeństwa.

Kryterium 9: Kluczowe wyniki działalności - wyniki osiągnięte przez organizację w obszarze strategii i planowania w odniesieniu do zaspokajania potrzeb różnych zainteresowanych stron (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki osiągnięte w odniesieniu do sposobu zarządzania i doskonalenia organizacji (wyniki wewnętrzne). Dzielimy je na wyniki zewnętrzne (pomiar skuteczności przyjętych wytycznych i dostarczanych usług/produktów, porównanie osiągniętych efektów bezpośrednich

i długofalowych do zakładanych celów) oraz wyniki wewnętrzne (pomiary wewnętrznego funkcjonowania organizacji, zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji; komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, networking, wyniki kontroli i audytów).

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W niektórych jednostkach wdrożona jest samoocena według modelu CAF. Aby nie powielić procesu samooceny w urzędzie model CAF można zintegrować z samooceną kontroli zarządczej (w tym systemu zarządzania ryzykiem).

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych. System kontroli zarządczej powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie, a jednym z narzędzi służącym temu celowi jest samoocena, w tym samoocena systemu zarządzania ryzykiem w organizacji.

W celu usprawnienia samooceny z zakresu kontroli zarządczej można wykorzystać wyniki uzyskane w wyniku samooceny CAF. Można również rozważyć taką modyfikację samooceny CAF, by spełniała ona wymagania z zakresu kontroli zarządczej. Te dwie oceny można integrować w jeden proces w urzędzie.

Rzetelnie przeprowadzona samoocena w urzędzie stanowi ważne źródło uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

- jest to rozwiązanie ułatwiające proces samooceny,
- takie rozwiązanie można zaimplementować w urzędzie, który wdrożył lub planuje wdrożyć model samooceny CAF,
- przy wdrożeniu tej praktyki należy rozważyć generowanie dodatkowych kosztów dla pracodawcy związanych np. z zebraniem zespołów dokonujących samooceny, nadto kierownicy urzędów mogą zdecydować o dodatkowym wynagrodzeniu dla członków zespołów samooceny.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do głównych trudności zaliczyć można:

- dostosowanie formularzy dwóch samoocen wykonywanych równolegle w urzędzie,
- zharmonizowanie ze sobą dwóch procesów – procesu samooceny dotyczącego kontroli zarządczej i procesu samooceny opartego o model CAF.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka, czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyrektor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyrektorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Dzięki zastosowaniu tej praktyki:

- uzyskujemy potwierdzenie informacji o skuteczności kontroli zarządczej, w tym spełnienie jej standardów,
- uzyskujemy całościowy obraz dotyczący funkcjonowania Urzędu – pytania w ramach zintegrowanych 2 samoocen nie powinny się koncentrować na tym „czy” coś jest robione lecz „jak” jest realizowane,
- pytania wyznaczają standardy podejmowanych działań i wskazują na ustawiczną potrzebę doskonalenia całego systemu zarządzania jakością,
- jest narzędziem doskonalenia organizacji, w tym doskonalenia systemu jakości.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- rocznej etap przygotowawczy: analiza możliwości zintegrowania samooceny CAF i samooceny kontroli zarządczej, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur i zarządzeń; przeprowadzenie szkolenia osób uczestniczących w samoocenach, przeprowadzenie akcji edukacyjnej w jednostce na temat roli integracji tych dwóch samoocen,
- trzyletniej: przeprowadzenie zintegrowanej samooceny, ocena wdrożonej praktyki, ewentualne działania korygujące.

Praktyka 7.

Tytuł dobrej praktyki: Powiązanie informacji uzyskiwanych z Systemu Zarządzania Jakością w zakresie procedury „Działania korygujące i zapobiegawcze” z systemem zarządzania ryzykiem w organizacji.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej, w stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie) oraz określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Natomiast w ramach funkcjonującego w urzędzie Systemu Zarządzania Jakością celem opracowanej procedury „Działania zapobiegawcze, korekcyjne i korygujące” jest zapewnienie, że przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane, a potencjalne niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia. Procedura ta ma zastosowanie

dla niezgodności ustalonych/ niezgodności potencjalnych, które stwierdzono m.in. w wyniku: kontroli wewnętrznych, wewnętrznych audytów jakości, skarg i wniosków klientów urzędu, analizy badań zadowolenia i oczekiwań klienta, zadowolenia i oczekiwań pracowników, przeglądu zarządzania jakością przez najwyższe kierownictwo urzędu, samooceny, np. samooceny kontroli zarządczej.

Niezgodność to niespełnienie wymagania w szczególności w odniesieniu do wymagań formalno-prawnych, brak jednej lub kilku cech jakościowych bądź jednego lub kilku elementów systemu zapewnienia jakości jak i znaczne odejście od tych wymagań. Wszystkie niezgodności, w ramach wdrożonego SZJ, powinny zostać usunięte. Istotą analizy niezgodności jest znalezienie przyczyn ich występowania oraz sposobów likwidacji tych przyczyn. **Działania zapobiegawcze** to działania eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpieniu. **Działania korygujące** to działania eliminujące przyczyny niezgodności w celu zapobiegania ich powtórному występowaniu, dostosowane do skutków jakie powodują. **Korekcja** to działanie podjęte w celu usunięcia niezgodności.

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001 organizacja powinna podjąć działania eliminujące przyczyny niezgodności w celu zapobiegania ich powtórному wystąpieniu. Działania korygujące powinny być dostosowane do skutków, jakie powodują napotkane niezgodności. Organizacja powinna również określić działania eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpieniu. Działania zapobiegawcze powinny być dostosowane do skutków potencjalnych problemów. Procedury działań zapobiegawczych i korygujących są tak podobne, że często ujmuje się to jako jeden dokument.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W niektórych urzędach wojewódzkich istnieje wdrożony system zarządzania jakością. Jednym z elementów obowiązkowych w tym systemie są procedury dotyczące działań korygujących i zapobiegawczych. Zarządzanie ryzykiem w organizacji powinno się opierać na doświadczeniach wynikających z rozwiązań przyjętych w tych procedurach – pozwala to na lepsze wykorzystanie wiedzy w organizacji. Wpływa to na integrację rozwiązań budowanych w obszarze różnych zbiorów wymagań.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istota innowacyjności jest integracja systemu zarządzania jakością i zarządzania ryzykiem w urzędzie. Istnieje możliwość zastosowania niniejszej praktyki w jednostce mającej wdrożone procedury, w zakresie działań korygujących i zapobiegawczych. Jest to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do głównych trudności zaliczyć można potrzebę większego zintegrowania systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania ryzykiem.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyrektor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyrektorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy. Dzięki zastosowaniu tej praktyki:

- w organizacji doskonalili się zarówno proces zarządzania ryzykiem jak i proces działań zapobiegawczych i korygujących,
- następuje synchronizacja działań w ramach mechanizmów przewidzianych w SZJ z działaniami przewidzianymi w zakresie zarządzania ryzykiem.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- rocznej: etap przygotowawczy: analiza skuteczności podejmowanych w urzędzie działań zapobiegawczych i korygujących i próba wykorzystania w ramach SZR działań zdefiniowanych w funkcjonującym w jednostce SZJ,
- trzyletniej: ocena skuteczności wdrożonej praktyki.

Praktyka 8.

Tytuł dobrej praktyki: Rozbudowa strony intranetowej urzędu o moduł/zakładkę/katalog zawierający informacje z zakresu zarządzania ryzykiem.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Komunikacja i uczenie się nie są odrębnym etapem w zarządzaniu ryzykiem – są tym, co przenika cały system zarządzania ryzykiem. Identyfikacja nowych ryzyk lub zmian w ryzyku jest uzależniona od komunikacji. „Monitorowanie widnokągu ryzyka” zależy w szczególności od utrzymania dobrej sieci komunikacyjnej z odpowiednimi źródłami informacji w celu ułatwienia identyfikacji zmian, które wpływają na profil ryzyka jednostki.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Nieliczne urzędy pośród urzędów objętych badaniem, zamieszcza informacje z zakresu zarządzania ryzykiem na swoich stronach intranetowych. Często są to informacje bardzo szcątkowe, nie do końca wykorzystujące potencjał tkwiący w tym kanale komunikacji wewnętrznej.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Dobra praktyka polegająca na rozbudowie strony intranetowej urzędu o elementy dotyczące zarządzania ryzykiem służy zapewnieniu pracownikom dostępu do najważniejszych informacji niezbędnych do prawidłowego zarządzania ryzykiem w organizacji. Celem tej praktyki jest również zwiększenie zainteresowania pracowników SZR i ich zaangażowania ten system.

Umieszczone byłyby tam takie informacje jak:

- podręczniki w wersji elektronicznej z zakresu zarządzania ryzykiem lub linki do podręczników,
- kategorie ryzyk występujące w urzędzie,
- przykłady wypełnionych rejestrów ryzyk ,
- FAQ – najczęściej zadawane pytania z zakresu analizy ryzyka,
- szkolenie e-learningowe dla pracowników,
- karta informacyjna w postaci schematu blokowego przedstawiająca system zarządzania ryzykiem w jednostce (przepływ informacji),
- ewentualnie akty prawa wewnętrznego z zakresu zarządzania ryzykiem,
- najważniejsze zmiany zachodzące w otoczeniu jednostki i wpływające na monitoring „widnokregu ryzyka” itp.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

W wyniku wdrożenia usprawnienia w jednostkach znacznie zostanie usprawniony proces komunikacji wewnętrznej z zakresu SZR. Praktyka ta jest możliwa do wdrożenia w każdej jednostce posiadającej stronę intranetową. W większości urzędów będzie to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

- opracowanie i zgromadzenie potrzebnych materiałów,
- modernizacja strony intranetowej i większe zaangażowanie kadry informatycznej urzędu,
- przeprowadzenie akcji uświadamiającej wśród kadry Urzędu z zakresu korzyści płynących z korzystania z informacji zawartych na stronie intranetowej.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla całej kadry urzędu zaangażowanej w identyfikację, ocenę i planowanie działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka, czyli adresatami jej są: Wojewoda, Dyrektor Generalny Urzędu, zespół ds. zarządzania ryzykiem, Dyrektorzy wydziałów, kierownicy oddziałów, pracownicy.

Wewnątrz organizacji ważna jest komunikacja dotycząca zagadnień związanych z ryzykiem, ponieważ:

- każdy musi być świadomy pełnionej przez siebie roli w zarządzaniu ryzykiem w urzędzie,
- powinien istnieć efektywny system dzielenia się wiedzą w urzędzie – jeśli w jednej komórce zostanie opracowany skuteczny mechanizm kontroli ryzyka, nauka ta powinna zostać przekazana tym wszystkim, którzy mogą napotkać podobny problem,

- na każdym poziomie zarządzania powinien istnieć mechanizm powiadamiania o ważnych zagadnieniach związanych z ryzykiem, o ryzykach, które nagle się mogą pojawić lub może zmienić się ich ocena.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: analiza dotycząca możliwości informatycznych w zakresie zaimplementowania praktyki, akcja promocyjna dobrej praktyki,
- rocznej: przebudowanie strony intranetowej,
- trzyletniej: ocena skuteczności wdrożonej praktyki.

4.2. Opisy i wartościowanie stanowisk pracy

Dobre praktyki stosowane w urzędach – rekomendacje

Praktyka 1.

Tytuł dobrej praktyki: Dokonanie weryfikacji opisu stanowiska pracy przed jego zatwierdzeniem.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Istotnym elementem procesu sporządzania opisów stanowisk pracy jest ich weryfikacja, która przede wszystkim ma służyć ich ujednocnieniu. Przy formułowaniu zadań, czy określaniu konkretnych wymagań w ramach całego urzędu, powinno się używać takiego samego nazewnictwa oraz jasno zdefiniowanych pojęć. Zastosowanie tych samych zasad opisywania stanowisk pracy w całym urzędzie to najlepsza droga do otrzymania dobrych jakościowo opisów, przydatnych nie tylko do wartościowania stanowisk pracy, ale również wykorzystywanych w innych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim.

Weryfikacja jakości opisu stanowiska pracy przed jego zatwierdzeniem pozwoli uniknąć ryzyka związanego z brakiem spójności opisów, już na etapie ich projektowania. Ponadto, wprowadzenie tego elementu do procedury sporządzania opisów w urzędzie, pozwoli na sprawną pracę zespołu wartościującego (oszczędność czasu), którego głównym zadaniem powinno być wartościowanie stanowisk pracy, a nie ujednocnianie opisów w ramach całego urzędu.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Organizacja przedmiotowego etapu procesu sporządzania opisów stanowisk pracy powinna być uzależniona od możliwości kadrowych urzędu, jak również od już przyjętych w tym obszarze rozwiązań. Do weryfikacji opisów może zostać wskazana konkretna komórka organizacyjna, powołany do tego celu zespół lub wyznaczony pracownik. W objętych badaniem urzędach wojewódzkich

faktycznej weryfikacji dokonywał zazwyczaj zespół wartościujący, po zatwierdzeniu opisu, natomiast projekty opisów stanowisk pracy powinny podlegać sprawdzeniu, jeszcze przed ich zatwierdzeniem. Niniejsza praktyka pozwoli uniknąć sytuacji, często niezrozumiałych dla pracowników urzędu, uczestniczących w procesie opisywania i wartościowania stanowisk tylko pośrednio. Jednocześnie wzmocnienie w urzędach etapu weryfikacji opisów poprzez zawarcie w regulacjach wewnętrznych przepisów określających uprawnienia osób dokonujących weryfikacji, pozwoli uniknąć protestów, czy też oporu przed dokonaniem zmian w sporządzonych opisach.

Przekazanie projektu opisu do poprawy powinno odbywać się drogą pisemną wraz z uzasadnieniem podjęcia takiej decyzji. Dobrym rozwiązaniem, stosowanym w jednym z badanych urzędów, jest pełnienie przez osoby dokonujące weryfikacji opisu również doraźnej funkcji doradczej na etapie sporządzania opisów.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

W zakresie weryfikacji projektów opisów stanowisk pracy w urzędach przyjęto różne rozwiązania. Każde z przyjętych rozwiązań przyniesie oczekiwane rezultaty pod warunkiem, że weryfikacja opisów będzie dokonana nie tylko na poziomie komórki organizacyjnej, ale również na poziomie całego urzędu. W objętych badaniem urzędach wojewódzkich w różnym stopniu przeprowadzano weryfikację projektów opisów stanowisk pracy - najczęściej wskazywano brak wewnętrznych formalnych regulacji. Do weryfikacji trafiały jednak, zatwierdzone opisy stanowisk pracy, a nie ich projekty.

W urzędzie, w którym praktyka już funkcjonuje, opisy stanowisk pracy są spójne i jednolite w ramach całego urzędu, ich jakość jest dużo wyższa od opisów w urzędach, w których w procedurach ten etap nie został wyodrębniony i nie wyznaczono konkretnych osób (czy komórki organizacyjnej), odpowiedzialnych za ujednolicanie opisów stanowisk pracy w ramach całego urzędu.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

W wyniku wdrożenia usprawnienia w urzędach, jakość i spójność opisów stanowisk pracy powinna być większa. Przedmiotową praktykę można zaimplementować we wszystkich urzędach wojewódzkich. Jest to działanie bezkosztowe.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

W wywiadach indywidualnych i grupach fokusowych oraz w badaniach ankietowych przeważało przekonanie, że weryfikacja opisów odbywa się w prawidłowy sposób, choć zdarzały się głosy, wskazujące na potrzebę podjęcia działań usprawniających. Uczestnicy warsztatów zgodnie przyznali, że ten etap sporządzania opisów stanowisk pracy jest bardzo istotny z punktu widzenia ich jakości. Głównymi trudnościami we wdrażaniu omawianej praktyki może być pogodzenie interesów osób sporządzających opisy oraz osób dokonujących ich weryfikacji. Stąd celowe jest nadanie tym drugim odpowiednich kompetencji poprzez zamieszczenie w zarządzeniu wewnętrznym niezbędnych regulacji.

Niewątpliwie ważną również będzie współpraca członków zespołu wartościującego oraz osób dokonujących weryfikacji opisów stanowisk pracy, a także właściwe uregulowanie zakresu obowiązków oraz uprawnień tych osób.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Praktyka przeznaczona jest dla osób zaangażowanych w weryfikację opisów stanowisk pracy, w szczególności adresatami są: Dyrektor Generalny Urzędu, komórka ds. kadrowych, zespół wartościujący. Wdrożenie niniejszej praktyki pozwoli na zachowanie spójności wszystkich opisów stanowisk pracy tworzonych w urzędzie.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy – analiza potrzeb kadrowych – ocena możliwości, kto w urzędzie może dokonywać weryfikacji projektów opisów, przypisanie zadania konkretnym osobom, zespołowi lub komórce organizacyjnej, wprowadzenie niezbędnych zapisów do wewnętrznych procedur, opisanie zasad sporządzania opisów przez zespół wartościujący,
- rocznej: wymiana informacji pomiędzy zespołem wartościującym a osobami wyznaczonymi do weryfikacji – w trakcie spotkania lub np. drogą mailową,
- trzyletniej: praktyka powinna już być wdrożona.

Praktyka 2.

Tytuł dobrej praktyki: Jasna polityka dotycząca zróżnicowania wynagrodzeń pracowników zajmujących te same lub podobne stanowiska.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Wartościowanie stanowisk pracy umożliwiło przyporządkowanie stanowiska pracy do konkretnej kategorii zaszeregowania, natomiast ocena okresowa pracownika dotycząca wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy powinna decydować o umiejscowieniu wynagrodzenia pracownika na początku, w środku lub na końcu przedziału płacowego.

Efektywny system wynagradzania powinien być oparty o tabelę płac, przy tworzeniu której należy kierować się następującymi zasadami:

- dla każdej kategorii zaszeregowania należy określić minimalną i maksymalną wartość wynagrodzenia zasadniczego,
- wyższe kategorie zaszeregowania powinny oferować szersze przedziały wynagrodzeń zasadniczych niż niższe kategorie zaszeregowania,
- przedziały wynagrodzeń dla sąsiadujących ze sobą kategorii powinny na siebie zachodzić,
- jedna konkretna kwota wynagrodzenia powinna być dostępna dla stanowisk w maksymalnie dwóch kategoriach zaszeregowania,

- wynagrodzenie zasadnicze dla poszczególnych grup stanowisk pracy należy określić za pomocą mnożnika kwoty bazowej.

Wprowadzenie systemu wartościowania stanowisk pracy jest odejściem od dawnych rozwiązań w zakresie kształtowania polityki płacowej urzędu opartej na podwyższaniu wynagrodzeń w związku z osiągnięciem przez pracownika odpowiedniego stażu pracy.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

W każdym z objętych badaniem urzędów wojewódzkich podjęto działania mające na celu przełożenie wyników wartościowania na wynagrodzenie. W przypadku jednego urzędu wynagrodzenie zostało uzależnione również od uzyskanej przez pracownika oceny okresowej.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

W badaniu ankietowym respondenci wskazali, że o wysokości wynagrodzenia powinny decydować obok wartości stanowisk pracy również inne elementy. Najczęściej wymienianym kryterium była ocena pracy pracownika. Wśród innych znalazły się także: wykształcenie, wyniki pracy i zaangażowanie.

Wartościowanie stanowisk pracy dotyczy stanowiska pracy, a nie samego pracownika. W związku z powyższym relatywna wartość stanowiska w skali urzędu nie powinna być jedynym czynnikiem określającym wysokość wynagrodzenia dla pracownika na nim zatrudnionego. Powiązanie systemu wynagradzania z systemem ocen okresowych to rozwiązanie, które w sposób jasny i przejrzysty określi zasady przyznawania wynagrodzeń zasadniczych w urzędach.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Proponowane rozwiązanie tworzy efektywny system wynagradzania w urzędzie, uzależniony nie tylko od wartości danego stanowiska pracy, ale również od oceny pracownika. Takie podejście daje możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników urzędu i lepsze wykorzystanie potencjału i kompetencji istniejącej kadry.

Wdrożenie praktyki w urzędach związane jest przede wszystkim z przeprowadzeniem szczegółowej kalkulacji możliwych (optymalnych) do zaproponowania wynagrodzeń i skutków przyjęcia ostatecznych stawek wynagrodzeń dla poszczególnych kategorii zaszerogowania. Przyjęte przez urząd rozwiązanie powinno umożliwiać wywiązywanie się w przyszłości z nałożonych na urząd zobowiązań i uwzględniać jego potrzeby. Powiązanie systemu wynagrodzeń zasadniczych z systemem ocen okresowych wymaga skalkulowania skutków awansowania pionowego i poziomego pracownika.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do podstawowych trudności związanych z realizacją usprawnienia należą:

- opracowanie odpowiednich procedur uwzględniających rzeczywiste uwarunkowania, w których urząd funkcjonuje,

- silne powiązanie wynagrodzeń i nazw stanowisk z osobami je zajmującymi i ich doświadczeniem, a nie z oceną zadań wykonywanych na stanowisku,
- oszacowanie skutków finansowych wprowadzenia ostatecznych stawek wynagrodzeń zasadniczych dla poszczególnych kategorii zaszerogowania i przyjęcie rozwiązań mających na celu powiązanie systemu wynagrodzeń zasadniczych z oceną okresową pracownika.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: Dyrektor Generalny Urzędu, komórka ds. kadrowych, wszyscy pracownicy urzędu. Głównym efektem wdrożenia niniejszej praktyki powinno być uzyskanie w dłuższej perspektywie czasu efektywnego systemu wynagradzania pracowników.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: faza przygotowania: wyznaczenie osób, którym zostanie powierzone opracowanie tabeli płac (ze względu na konieczność poznania aktualnych wynagrodzeń poszczególnych pracowników muszą to być osoby, które mogą mieć w urzędzie dostęp do takich danych), zapoznanie się z metodą i wytycznymi Szefa KPRM-u, dotyczącymi kształtowania polityki wynagrodzeń w urzędach, prowadzenie prac zmierzających do opracowania tabeli płac dla urzędu z uwzględnieniem zasady, że najwyższe wynagrodzenie w każdej kategorii zaszerogowania będzie dostępne dla najwyżej ocenianych pracowników,
- rocznej: prace nad stworzeniem efektywnego systemu wynagradzania (tabeli płac), w tym przygotowanie założeń do polityki płacowej w urzędzie, powiązanie wynagrodzeń z oceną pracownika: opracowanie zasad dostosowania rzeczywistych wynagrodzeń pracowników do proponowanych widełek wynagrodzeń zasadniczych, przy wykorzystaniu indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników, przeprowadzenie kalkulacji przyjętych w tym zakresie rozwiązań, przedstawienie pracownikom Urzędu celu tworzenia tabeli płac oraz zasad jej tworzenia, zasad podwyższania wynagrodzeń, zasad podejmowania indywidualnych działań wobec pracowników, z wykorzystaniem wszystkich kanałów komunikacji wewnętrznej (tj. Internet, oficjalne pisma, spotkania z pracownikami, kadrą kierowniczą),
- trzyletniej: wprowadzenie tabeli płac, przyjęcie zasad dostosowania rzeczywistych wynagrodzeń pracowników do założeń zawartych w tabeli, prowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników urzędu, stopniowe dostosowywanie wynagrodzeń pracowników urzędu do przyjętej tabeli w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia.

Praktyka 3.

Tytuł dobrej praktyki: Opracowanie wytycznych uszczegóławiających przepisy zarządzenia w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Wszystkie opisy stanowisk pracy w urzędach tworzone były na podstawie jednego wzorcowego formularza, stanowiącego załącznik do zarządzenia w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej. Formularz zawiera wszelkie istotne z punktu widzenia urzędu informacje o obowiązkach i związanych z nimi wymaganiach na stanowisku pracy. Z przepisów nie wynika jednak w jaki sposób należy formułować zadania, opisywać samodzielność, kreatywność, czy w jaki sposób należy opisywać konkretne wymagania. W celu uzyskania przejrzystości opisów ważne jest zachowanie jednolitego stylu przygotowania opisów w całym urzędzie.

Jednym z rozwiązań stosowanych przez niektóre, spośród objętych badaniem, urzędy wojewódzkie jest określenie, w formie zarządzenia wewnętrznego, wytycznych do sporządzania opisów stanowisk pracy, szczegółowo wskazujących jak należy opisywać poszczególne elementy oraz jakimi standardami należy się, w tym zakresie kierować. Opracowanie zasad wspólnego podejścia do wybranych definicji i pojęć ma na celu zagwarantowanie spójności i przejrzystości wypracowanych dokumentów.

Innym rozwiązaniem jest stworzenie słowników – stanowiących swoistą bazę określeń wykorzystywanych przy tworzeniu opisów stanowisk pracy, które umożliwią ujednoczenie w skali całego urzędu stosowanego w opisach stanowisk słownictwa.

Opisy stanowisk pracy powinny być kompletne, tzn. powinny zawierać takie informacje, które będą niezbędne do dokonania oceny w ramach wartościowania. Ponadto, informacje zawarte w opisach powinny być ujęte w taki sposób, aby można było bez problemu zweryfikować natężenie czynnika podlegającego analizie, a w konsekwencji ocenie. Syntetyczne zebranie w jednym miejscu danych o stanowisku pracy ułatwi sporządzanie opisów oraz uprości wartościowanie. Wykorzystanie do sporządzania wytycznych schematów/ profili stanowisk pracy umożliwi osiągnięcie zamierzonego celu, czyli spójności opisów w ramach całego urzędu. Przykładowy schemat zamieszczono poniżej:

Komórka organizacyjna	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Samodzielność	Kreatywność	Horyzont	Czynniki utrudniające pracę	Odpowiedzialność poziomy
				Kryterium 1	Kryterium 2	Kryterium 3	Kryterium 4	

Dobrym rozwiązaniem funkcjonującym w jednym z badanych urzędów ułatwiającym sporządzanie opisów jest również tworzenie wzorcowych opisów podobnych stanowisk.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Dobrą praktyką w przedmiotowym obszarze jest stworzenie przez zespół wartościujący, na bazie swoich doświadczeń, zbioru zasad opracowywania opisów stanowisk pracy np. zbioru dobrych praktyk, poradnika załączonego do aktu prawa wewnętrznego. Dokument taki może przyjąć formę

wypełnionego wzoru opisu stanowiska z konkretnymi wskazówkami, które należy uwzględnić podczas wypełniania poszczególnych jego punktów. W tworzeniu takiego dokumentu powinny wziąć udział również osoby, które weryfikują opisy przed ich zatwierdzeniem.

We wszystkich badanych urzędach zespoły wartościujące notowały swoje uwagi do opisów stanowisk pracy.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

W urzędach, w których takie rozwiązania już funkcjonują opisy stanowisk pracy są lepszej jakości. W badaniu ankietowym respondenci również wskazywali, że brak informacji o sposobie sporządzania oraz brak wystarczających danych to jedne z głównych trudności przy sporządzaniu opisów stanowisk pracy.

Wśród propozycji poprawy jakości opisów respondenci wskazali doprecyzowanie poszczególnych elementów opisów oraz dokonanie ujednoczenia opisów w ramach całego urzędu, a nie tylko wydziału.

Brak wypracowanych wspólnych zasad np. w postaci wytycznych, wzorców opisów stanowisk pracy, czy też słowników oznacza, że np. ten sam obszar doświadczenia zawodowego jest definiowany w ramach tego samego urzędu w różny sposób. Przykładowo w analizowanych opisach tak opisano rodzaj wymaganego doświadczenia: w administracji, praca w administracji publicznej, doświadczenie w administracji publicznej.

Analizowane opisy stanowisk pracy były również niejednokrotnie zbyt obszerne. Zadania opisywane były w sposób bardzo szczegółowy, uwzględniający wykonywane czynności. Na przykład zadanie na stanowisku do spraw osobowych pracowników urzędu zostało skonstruowane w następujący sposób:

„Zadanie 1: Sporządzanie dokumentacji związanej z:

- zatrudnianiem oraz zwalnianiem członków korpusu służby cywilnej oraz pracowników niebędących członkami korpusu służby cywilnej, w tym przygotowywanie: umów o pracę, powołań, odwołań, przeniesień służbowych, wypowiedzi stosunku pracy, świadectw pracy,
 - przenoszeniem pracowników na inne stanowiska pracy w urzędzie, zlecaniem wykonywania innej pracy niż określona w umowie o pracę, zmianą wymiaru czasu pracy,
 - uzyskaniem mianowania w służbie cywilnej,
 - realizacją zadań Wojewody/ Wicewojewody w stosunku do osób, dla których jest on pracodawcą (dot. m.in. asystentów, doradców politycznych, lekarzy koordynatorów ratownictwa medycznego),
 - ustalaniem wynagrodzenia i awansowaniem na wyższe stanowiska służbowe,
 - wykonywaniem zadań z zakresu administrowania funduszem wynagrodzeń,
- w celu realizacji zadań pracodawcy związanych z prowadzeniem polityki kadrowej w urzędzie;”

Wśród analizowanych opisów stanowisk pracy można było znaleźć takie, w których nazwa stanowiska pracy była zbyt rozbudowana i niezrozumiała dla osób spoza urzędu, np.:

- 1) stanowisko do spraw obsługi prawnej Wojewody i Urzędu oraz nadzoru prawnego nad j.s.t., WFOŚiGW oraz Izbą Rolniczą,
- 2) stanowisko do spraw kadrowych kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich, kierowników jednostek podporządkowanych Wojewodzie.

Definiowany cel istnienia stanowiska pracy w niektórych opisach to przepisane główne zadania wykonywane na stanowisku pracy, np.:

4. CEL ISTNIENIA STANOWISKA PRACY

(nie więcej niż trzy zdania, bez podawania podstawy prawnej)

Koordynowanie działań i prowadzenie spraw związanych z planowaniem pracy w urzędzie i wydziale zapewniające jednolitość i zgodność tego procesu z zasadami ustalonymi w Urzędzie.

Koordynowanie działań i prowadzenie spraw związanych z delegowaniem kompetencji Wojewody i Dyrektora Generalnego Urzędu zapewniające jednolitość tego procesu w urzędzie oraz zgodność udzielanych upoważnień i pełnomocnictw z przepisami prawa.

Obsługa narad organizowanych przez Wojewodę i Dyrektora Generalnego Urzędu oraz Dyrektora wydziału, zapewniająca utrwalenie przebiegu narad i ustaleń z nich wynikających oraz monitorowanie stanu realizacji poleceń wydawanych w trakcie narad.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Usprawnienie może być wykorzystywane przez wszystkie urzędy wojewódzkie. Dodatkowo wytyczne mogły być podstawą do wymiany informacji pomiędzy urzędami.

Przyjęcie takiego rozwiązania będzie sprzyjać większej przejrzystości i spójności opisów stanowisk pracy. Wytyczne, słowniki, wzory opisów, schematy ułatwią sporządzającym opisy stanowisk pracy zachować jednolity styl formułowania zadań, wymagań i innych elementów opisu w ramach komórki organizacyjnej, jak i w ramach całego urzędu. Wprowadzenie przedmiotowej praktyki przyczyni się także do większej porównywalności opisów stanowisk pracy, a przez to ułatwi pracę zespołu wartościującego.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Określanie wytycznych do sporządzania opisów stanowisk pracy, czyli zasad którymi należy się kierować w danym urzędzie, będzie zadaniem wymagającym zaangażowania członków zespołu wartościującego, pracowników komórek kadrowych oraz najwyższego kierownictwa urzędu. Wypracowanie w tym zakresie konsensusu może stwarzać pewne trudności.

Stworzenie wytycznych, wzorców, słowników lub schematów wykorzystywanych do sporządzania opisów stanowisk pracy nie musi wiązać się z zakupem specjalistycznego oprogramowania. W każdym z badanych urzędów opisy stanowisk pracy sporządzane były w wersji elektronicznej i przesyłane do jednej komórki organizacyjnej. Sporządzone opisy stanowią doskonałą bazę danych, która wymaga uporządkowania. W tym celu wystarczającym jest wykorzystanie podstawowych programów komputerowych umożliwiających zarządzanie bazą danych.

Zadanie wymaga zaangażowania informatyków urzędu, a także wyznaczenie osób odpowiedzialnych. Zadanie jest czasochłonne, ale efekty, które można osiągnąć, będą widoczne w postaci ujednoczonych i spójnych (w ramach całego urzędu) opisów stanowisk pracy.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: Dyrektor Generalny Urzędu, zespół wartościujący, komórka ds. kadrowych, osoby sporządzające opisy stanowisk pracy w urzędzie. Wdrożenie niniejszej praktyki usprawni proces sporządzania opisów stanowisk pracy w urzędzie.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowania: wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przygotowanie dokumentu, zebranie niezbędnych danych, wprowadzenie wytycznych w życie aktem prawa wewnętrznego, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przygotowanie niezbędnych materiałów w zależności od przyjętego katalogu rozwiązań: opracowanie zasad tworzenia schematów, słowników, wzorcowych opisów, weryfikacja projektów, wdrożenie rozwiązań w formie aktu prawa wewnętrznego, zgromadzenie opisów w jednym miejscu w wersji elektronicznej edytowalnej, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za tworzenie słowników, schematów przy wykorzystaniu dostępnych programów komputerowych umożliwiających zarządzanie bazami danych (zaangażowanie w proces kadry z komórki informatycznej urzędu),
- rocznej: analiza i aktualizacja wytycznych na podstawie zebranych doświadczeń, wprowadzenie rozwiązań technicznych umożliwiających korzystanie ze słowników, schematów, wzorcowych opisów,
- trzyletniej: aktualizacja wytycznych, poprzez wprowadzanie nowych definicji lub uaktualnianie już wprowadzonych sformułowań.

Praktyka 4.

Tytuł dobrej praktyki: Standaryzacja opisów zmierzająca do zmniejszenia ich liczby.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Standaryzacja opisów stanowisk pracy to proces wprowadzania jednolitych norm, zasad ich tworzenia. Celem standaryzacji opisów stanowisk pracy jest m.in. ograniczenie zbędnej ich różnorodności, a także zapewnienie ich funkcjonalności i użyteczności. Wyznacznikiem dobrze przeprowadzonego procesu standaryzacji/ ujednoczania opisów stanowisk pracy jest z reguły kilkakrotnie mniejsza liczba stanowisk, niż liczba zatrudnionych pracowników. W większości badanych urzędów takiego wyniku nie udało się osiągnąć.

Jednym z najczęściej popełnianych błędów jest sporządzanie wielu opisów dla stanowisk, na których są wykonywane te same zadania; w obszarze np. obsługi biurowo-sekretarskiej lub spraw organizacyjnych w wydziałach. Zdarza się, że w tej samej komórce organizacyjnej (oddziale) kilka osób realizuje te same zadania, a opisy są sporządzone dla każdej z nich oddzielnie. Zbytняя szczegółowość opisów również utrudnia wyodrębnienie stanowisk jednorodnych.

Standaryzacja opisów stanowisk pracy, to proces ciągły, mający na celu doskonalenie już zdefiniowanych zadań, wymagań, pojęć i określeń.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Praktyka może być stosowana przez wszystkie urzędy wojewódzkie. Identyfikowanie stanowisk jednorodnych pod względem wykonywanych zadań i wymagań powinno być realizowane na etapie sporządzania opisów stanowisk pracy przez bezpośrednich przełożonych, ich weryfikacji, jak również przez zespół wartościujący.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

W badaniu ankietowym połowa respondentów zauważyła potrzebę wprowadzenia zmian w funkcjonujących procedurach w celu podniesienia jakości opisów. Respondenci najczęściej wskazywali potrzebę dokonania standaryzacji opisów dotyczących podobnych stanowisk, mającej na celu zmniejszenie ich ilości.

W badanych dokumentach źródłowych znajdowało się kilka opisów np. stanowiska radcy prawnego, ds. sekretarsko-biurowych, obsługi sekretariatu, organizacyjnych. To może świadczyć o zbytнім uszczegóławianiu opisów i zawieraniu w nich informacji związanych z pracownikiem zajmującym dane stanowisko pracy.

Przeprowadzona w jednym z badanych urzędów standaryzacja opisów stanowisk pracy pozwoliła zmniejszyć ich liczbę do 163 sztuk, co w porównaniu z liczbą zatrudnionych pracowników w korpusie służby cywilnej - 395, świadczy o skutecznym podjęciu działań w tym zakresie.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Stopień standaryzacji opisów stanowisk pracy stanowi m.in. informację, czy w urzędach przyjęto optymalny podział zadań. Mniejsza liczba opisów ułatwia tworzenie przejrzystego systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Opis stanowiska pracy to nowoczesne narzędzie służące zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz wspierające organizację pracy w urzędzie. Do jakich celów jest wykorzystywane w szczególności zostało omówione w tej części Raportu, która została poświęcona diagnozie stanu zastanego w trzech badanych obszarach zarządzania. Zbyt duża liczba opisów stanowisk pracy będzie utrudnieniem dla bezpośrednich przełożonych, którzy będą postrzegać w nich zło konieczne związane z dużą ilością pracy, którą trzeba włożyć w ich tworzenie, a później aktualizację. Nieuzasadniona mnogość opisów stanowisk pracy nie będzie służyć także urzędowi, bo trudno będzie nimi zarządzać i budować efektywny system zarządzania kapitałem ludzkim, który oparty jest na opisach (m. in.

tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego, dokonywanie ocen pracowniczych, kształtowanie wynagrodzeń, przeprowadzanie naboru).

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Aby liczba opisów stanowisk pracy w urzędzie była zoptymalizowana powinny być zrealizowane wcześniej wymienione praktyki, tj.: weryfikacja opisów stanowisk pracy przed ich zatwierdzeniem oraz opracowanie wytycznych uszczegółwiających przepisy zarządzenia w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: Dyrektor Generalny Urzędu, osoby sporządzające opisy stanowisk pracy. Zmniejszenie liczby opisów stanowisk pracy poprzez standaryzację ułatwi ich nadzorowanie i aktualizację.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: przegląd istniejących opisów stanowisk pracy, zidentyfikowanie stanowisk pracy wykonujących takie same lub podobne zadania (np. stanowiska sekretarskie, spraw organizacyjnych),
- rocznej: sporządzenie wzorcowego opisu dla zidentyfikowanych jednorodnych stanowisk pracy,
- trzyletniej: ciągłe poszukiwanie i identyfikacja stanowisk pracy, na których wykonywane są podobne zadania.

Praktyka 5.

Tytuł dobrej praktyki: Porównywanie wyników wartościowania.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Porównywanie wyników wartościowania stanowisk pracy metodą porównania parami, to prosty sposób sprawdzenia, czy zespół wartościujący nie zawyżał wyników wartościowania dla poszczególnych grup stanowisk pracy. W przypadku, gdy hierarchia stanowisk uzyskana w wyniku porównania parami odpowiada hierarchii ustalonej w wyniku metody analityczno-punktowej, stanowi to potwierdzenie, że wartościowanie partii stanowisk pracy zostało przeprowadzone przez zespół prawidłowo. Metoda może być wykorzystana do weryfikacji wyników wartościowania, które podlegają aktualizacji.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Nie wszystkie zespoły wartościujące z tej formy porównywania wyników korzystały. Praktyka może być stosowana przez każdy zespół wartościujący.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Respondenci w badaniu podkreślali, że stosowanie tej metody pozwala upewnić się w przekonaniu, że przeprowadzone wartościowanie metodą analityczno-punktową jest prawidłowe.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Metoda porównania parami może być stosowana przez każdy zespół wartościujący. Nie wymaga żadnych nakładów finansowych.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

W przypadku podjęcia decyzji o zastosowaniu metody porównania parami trudność polegać może na właściwym doborze stanowisk pracy, które zespół chce ze sobą porównać. Ważne jest również ustalenie optymalnego rozmiaru próby. Wybór zbyt małej ilości stanowisk może skutkować brakiem wykrycia błędów.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: Dyrektor Generalny Urzędu oraz zespół wartościujący. Wdrożenie niniejszej praktyki przyczyni się do zmniejszenia ryzyka zawyżania lub zaniżania wyników wartościowania dla grup stanowisk pracy.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: ustalenie rozmiaru i rodzaju doboru stanowisk pracy, praktyka może być stosowana od razu,
- rocznej: stosowanie praktyki przy aktualizacji wyników wartościowania,
- trzyletniej: stosowanie praktyki przy aktualizacji wyników wartościowania.

Praktyki niezrealizowane w urzędach – rekomendacje

Praktyka 6.

Tytuł dobrej praktyki: Wymiana doświadczeń w obszarze opisy i wartościowanie stanowisk pracy.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Pomimo podobieństw w funkcjonowaniu urzędów wojewódzkich, dotychczas nie zostały wypracowane zunifikowane i optymalne sposoby organizacji procesu wartościowania stanowisk pracy. Każdy z urzędów, stworzył własne sposoby postępowania w celu zapewnienia skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Pomiedzy urzędami nie ma jednak wykształconych kanałów komunikacyjnych, które umożliwiłyby wymianę informacji na temat funkcjonujących w danym urzędzie rozwiązań. Brak działań w tym zakresie pogłębia różnice w stosowanych przez urzędy procedurach. Praktyka może być zrealizowana poprzez organizację spotkań, szkoleń warsztatowych przedstawicieli urzędów. Ciekawym i praktycznym rozwiązaniem w tym obszarze jest stworzenie bazy danych dostępnej drogą internetową dla wszystkich urzędów wojewódzkich.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Praktyka może być stosowana przez wszystkie urzędy wojewódzkie. Cykliczny udział osób bezpośrednio odpowiedzialnych za ten obszar (Dyrektora Generalnego Urzędu, zespołu wartościującego, osób weryfikujących projekty opisów stanowisk pracy) w spotkaniach, szkoleniach warsztatowych, będzie sprzyjać doskonaleniu przyjętych przez urzędy rozwiązań i dążeniu do ich ujednolicania.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Zorganizowane warsztaty po przeprowadzonym badaniu benchmarkingowym potwierdziły, że bezpośrednia wymiana informacji na temat obszaru: opisy i wartościowanie stanowisk pracy, to najlepszy sposób na zaprezentowanie przez urzędy przyjętych przez siebie rozwiązań oraz możliwość przedyskutowania wątpliwości i wybór najlepszych rozwiązań.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istotą zaproponowanego rozwiązania jest doskonalenie procesu opisywania i wartościowania stanowisk pracy. Wynikiem zastosowania praktyki będzie dążenie do ujednolicenia procesu opisów i wartościowania stanowisk pracy we wszystkich urzędach wojewódzkich.

Praktyka może być realizowana w dowolnej formie w zależności od możliwości technicznych i finansowych.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Brak środków finansowych. Brak osób zaangażowanych w realizację praktyki. Powodzenie wdrożenia praktyki uzależnione jest od zaangażowania najwyższego kierownictwa urzędu. Wymiana doświadczeń drogą pośrednią wymaga również udostępnienia urzędom platformy komunikacyjnej (np. intranet), na której mogłaby być zamieszczona baza dobrych praktyk. W tym przypadku praktyka wymaga podjęcia działań o charakterze technicznym na poziomie centralnym.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: Dyrektor Generalny Urzędu, komórka ds. kadrowych, zespół wartościujący. Zastosowanie niniejszej praktyki przyczyni się do ujednoczenia procedur w ramach obszaru opisy i wartościowanie stanowisk pracy w urzędach wojewódzkich.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: etap przygotowawczy: w pierwszej fazie praktyka może obejmować kilka urzędów, wymiana informacji może polegać na stworzeniu internetowej bazy dobrych praktyk (pośrednia wymiana informacji), jak również może odbywać się w trakcie spotkań, szkoleń przedstawicieli urzędów wojewódzkich (bezpośrednia wymiana doświadczeń), wówczas wymagane jest wyznaczenie organizatora spotkania i jego przygotowani. Praktyka powinna być wdrażana przy zaangażowaniu najwyższej kadry kierowniczej i poszukiwaniu rozwiązań na szczeblu centralnym,
- rocznej: organizacja spotkań w formie cyklicznie odbywających się warsztatów, w spotkaniu powinni wziąć udział członkowie zespołu wartościującego (po kilku z każdego urzędu), wyznaczenie osoby do kontaktów w urzędach oraz koordynatora na szczeblu centralnym,
- trzyletniej: kontynuacja spotkań w cyklu rocznym, w tym samym czasie może też trwać przygotowanie platformy komunikacyjnej pomiędzy urzędami, poszerzanie bazy dobrych praktyk.

Praktyka 7.

Tytuł dobrej praktyki: System szkoleń wewnętrznych dla osób sporządzających opisy stanowisk pracy w urzędach.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Dobrze sporządzone opisy stanowisk pracy są podstawą i warunkiem koniecznym właściwego ukształtowania wynagrodzeń w urzędzie, dlatego tak ważne jest ich rzetelne przygotowanie. Najlepszym sposobem pozyskania wiedzy na temat sporządzania opisów stanowisk pracy jest udział w szkoleniu prowadzonym w formie warsztatów, na których osoba bezpośrednio sporządzająca opis może w sposób praktyczny zidentyfikować potencjalne problemy i poznać zasady spójnego, w ramach całego urzędu, podejścia do opisywania stanowisk pracy.

Celem niniejszej praktyki jest doskonalenie umiejętności sporządzania opisów stanowisk pracy w danym urzędzie wojewódzkim, poznanie istotnych informacji i zasad, którymi należy kierować się przy tworzeniu nowych, bądź aktualizowaniu już istniejących opisów stanowisk pracy.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Wszystkie osoby odpowiedzialne za sporządzanie opisów stanowisk pracy w objętych badaniem urządzeniach wojewódzkich zostały przeszkolone w tym zakresie w pierwszej fazie opisywania i wartościowania stanowisk pracy. Szkolenia te miały najczęściej charakter jednorazowy i oparte były przede wszystkim na materiałach przygotowanych przez KPRM. Opisywanie i wartościowanie stanowisk pracy to proces ciągły, który aby był efektywny powinien być nieprzerwanie doskonalony. Zdobywanie wiedzy podczas szkoleń, przez osoby bezpośrednio zaangażowane w opisywanie stanowisk pracy, pozwoli uniknąć błędów i lepiej zrozumieć sens tworzenia opisów.

Nadanie szkoleniom cyklicznego charakteru na pewno przyczyni się do podniesienia jakości opisów. Szkolenie może przeprowadzać osoba, która najlepiej zna przyjęte w danym urzędzie zasady sporządzania opisów (np. przewodniczący lub członek zespołu wartościującego, osoba weryfikująca projekty opisów w urzędzie).

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Szkolenia w formie warsztatów były realizowane przez urzędy wojewódzkie w pierwszym etapie wdrażania systemu opisów i wartościowania stanowisk pracy. Szkolenia prowadził przewodniczący zespołu wartościującego w oparciu o najczęściej popełniane błędy. Praktyka oceniana była przez respondentów jako możliwość bezpośredniego i skutecznego dotarcia do osób sporządzających opisy stanowisk pracy, umożliwiającą ich zdaniem poprawę funkcjonowania badanego obszaru.

Istota innowacyjności, uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Przyjęcie przedmiotowego rozwiązania będzie sprzyjać większej przejrzystości jak i ujednocnieniu opisów stanowisk pracy w ramach urzędu, a przez to podniesieniu jakości tych opisów. Działanie jest bezkosztowe, oparte na własnych zasobach kadrowych i wiedzy osób bezpośrednio zaangażowanych w obszar opisów i wartościowania stanowisk pracy (przewodniczącego i członków zespołu wartościującego, osoby dokonujące weryfikacji projektów opisów stanowisk pracy).

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Dobór odpowiednich kandydatów na osoby szkolące.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami rekomendacji są: zespół wartościujący, osoby sporządzające opisy stanowisk pracy w urzędzie. Głównym efektem zastosowania niniejszej praktyki powinno być podniesienie jakości sporządzanych opisów stanowisk pracy oraz zwiększenie świadomości kadry kierowniczej na temat celu ich wykorzystania w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: wyznaczenie osoby (osób) odpowiedzialnej (-ych) za przygotowanie cyklicznych szkoleń, przygotowanie materiałów na warsztaty,
- rocznej: cykliczne przeprowadzanie warsztatów,
- trzyletniej: cykliczne przeprowadzanie warsztatów.

4.3. Komunikacja zewnętrzna

Dobre praktyki stosowane w urzędach – rekomendacje

Praktyka 1.

Tytuł dobrej praktyki: Prowadzenie badań z zakresu oceny skuteczności komunikacji zewnętrznej.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Kontrola skuteczności prowadzonych działań w zakresie komunikacji zewnętrznej jest istotnym elementem tego procesu. Kontrolowanie i ocena realizacji jest nie tylko niezbędna, ale w przypadku tak mało mierzalnych działań, jak komunikacja zewnętrzna, nabiera szczególnego znaczenia. To kwestia wiedzy o stopniu realizacji programu, a więc stanu opinii o jednostce administracji i racjonalności wydawanych środków finansowych. Należy wyraźnie podkreślić, że utrzymywanie działań komunikacji zewnętrznej pod kontrolą i ich ocena, istotne są zarówno na etapie ich planowania (poprzez badania ex-ante, czyli wyprzedzające, dla pozyskania wiedzy o potencjalnie najefektywniejszych działaniach), jak i na etapie oceny ich skutków (poprzez badanie ex-post, aby wyciągnąć wnioski z realizowanych procesów)². E. Michalski proponuje aby skuteczność w obszarze komunikacji mierzyć poprzez poznanie liczby wiadomości umieszczanych i transmitowanych przez środki masowego przekazu w stosunku do czasu, wysiłków i kosztów poniesionych na przygotowanie i przekazywanie wiadomości. Wymaga to ciągłego monitorowania wzmianek prasowych, artykułów oraz programów³. Jednym z kluczowych zadań jest również badanie stopnia osiągnięcia celu jakim jest stopień dotarcia do adresatów.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Stosowanie praktyk z zakresu prowadzenia całościowych badań oceniających skuteczność komunikacji zewnętrznej powinno być realizowane przez komórki „centralne” z podziałem na aspekt strategiczny – długofalowy, jak i operacyjny uwzględniający podejmowanie usprawnień w krótkim okresie czasu – do 12 miesięcy. Właściwym wobec tego wydaje się zachowanie podziału na:

- Biuro Wojewody – jako odpowiedzialne za aspekt strategiczny planowania i realizacji badań,

² Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej- teoria, praktyka, badania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 29

³ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej- teoria, praktyka, badania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 21

- Dyrektora Generalnego Urzędu – jako odpowiedzialnego za aspekt operacyjny, czyli działania będące wynikiem prowadzonych badań z poziomu Biura Wojewody, obejmujące reorganizację pracy w urzędzie.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

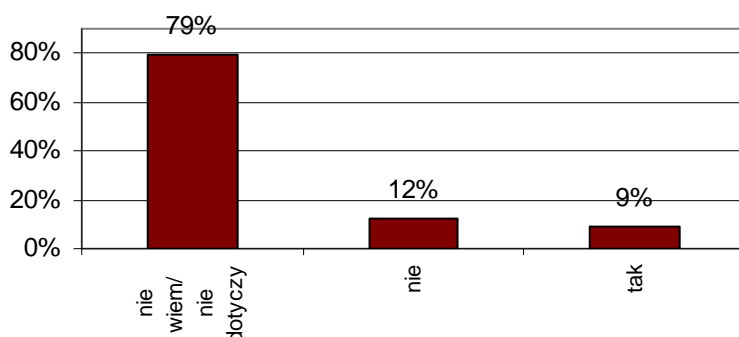
Obszar komunikacji zewnętrznej, w opinii większości respondentów należy do najważniejszych działań realizowanych przez urzędy administracji rządowej. Wykorzystywane narzędzia w ramach budowania relacji ze społeczeństwem, docierania z informacją do obywatela, obalania stereotypów które zrodziły się wokół administracji, przyczyniają się do usprawnienia ustawowo określonej roli, mieszczącej się w pojęciu nadzoru.

Stosowane różnego rodzaju narzędzia, jak i rozumienie roli urzędu wojewódzkiego, jak pokazują przeprowadzone badania, wynikają ściśle z uwarunkowań regionalnych oraz po części historycznych (m.in. doświadczeń we wdrażaniu znormalizowanych systemów zarządzania).

Stąd też ważnym jest ażeby podejmowane inicjatywy skupiały się faktycznie na źródle problemu. Pozwala to nie tylko na ocenę dotychczasowych przedsięwzięć, ale także precyzyjnie zaplanować kolejne.

Większość urzędów prowadzi badania satysfakcji klienta – skupiając się na badaniu aspektów stricte jakościowych. Jednakże zarówno chęć uczestnictwa klienta w tak ogólnych badaniach, jak i wiara w przydatność zbieranych informacji, w mniemaniu samych urzędów, jest wątpliwa. Większa część respondentów w przypadku urzędów prowadzących badania satysfakcji klienta – jako sens stosowania narzędzia – wskazywała na potrzebę zbierania danych do mierników w ramach budżetu zadaniowego lub spełnienie wymagań wdrożonych, znormalizowanych systemów zarządzania. Aż w czterech z pięciu badanych urzędów, respondenci nie potrafili uargumentować i ocenić skuteczności podejmowanych inicjatyw w wyniku prowadzonych badań.

Wykres 15. Czy w Pana/ Pani urzędzie badana jest skuteczność działań w zakresie public relations?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich

Przedmiotowa praktyka, wykorzystywana przez zaledwie jeden z urzędów, poza aspektem oceny jakościowej, zawiera:

- ocenę dostępności informacji i jej wykorzystania,
- ocenę narzędzi wykorzystywanych przez urząd,
- skuteczność i czytelność przekazywanej informacji.

Uzyskane w ten sposób informacje, bardziej aniżeli w przypadku pozostałych urzędów precyzują źródła problemu – a poprzez łatwość typowania usprawnień do wdrożenia, wzbudzają większe zainteresowanie kierownictwa urzędu – co jest podstawą funkcjonowania każdego systemu.

Przeprowadzone badania pokazują trafność wdrażanych usprawnień, zachęcają do realizacji kolejnych programów pracowników urzędu i do uczestnictwa w nich klientów.

Istota innowacyjności i uniwersalności oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Innowacyjność jak i uniwersalność praktyki polega na stosowaniu narzędzi bardziej dostosowanych do potrzeb administracji rządowej aniżeli samorządowej. Aktualnie prowadzone przez urzędy badania satysfakcji klienta, odnoszą się bezpośrednio do działań podejmowanych przez komórki obsługowe i nie dostarczają szczegółowej informacji o całości obrazu składającego się na odbiór urzędu wojewódzkiego.

Koszty nie są możliwe do oszacowania ze względu na organizacyjny charakter praktyki oraz trudność w przewidzeniu wyników badań dla poszczególnych urzędów co ma wpływ na dobór inicjatyw.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do podstawowych trudności związanych z realizacją usprawnienia należy zaliczyć:

- brak zaangażowania kierownictwa,
- brak wsparcia kierownictwa w procesie decyzyjnym,
- brak zaangażowania klientów w uczestnictwo w prowadzonych badaniach.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Z racji na możliwość dywersyfikacji grup docelowych w ramach prowadzonych badań, zasadnym wydaje się dostosowanie ankiet do specyfiki każdej z badanych grup, z podziałem na:

- klienta indywidualnego,
- klienta instytucjonalnego.

Takie podejście pozwala na pełniejszą identyfikację potrzeb w zakresie poszczególnych grup, w efekcie na możliwość opracowania skonkretyzowanych planów działań w krótkim i długim okresie czasu jak i pomiar skuteczności ich realizacji, w kolejnych badaniach.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: wybór narzędzi badawczych, badanie pilotażowe,
- rocznej: ewaluacja narzędzi badawczych, zdefiniowanie planu rozwoju komunikacji zewnętrznej w gronie najwyższego kierownictwa urzędu.

Praktyka 2.

Tytuł dobrej praktyki: Komunikacja z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych Wojewody jako organu.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Ze względu na wzrost konkurencyjności instrumentów komunikacji marketingowej należy umiejętnie przesyłać idee do rozmaitych grup społecznych w celu wywołania pożądanego rezultatu. Metoda komunikacji z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych Wojewody, zapewnia wysoki poziom wiarygodności przekazywanych informacji i idei.

Zwyczajowo kampanie wizerunkowe mają na celu stworzenie i utrzymanie zrozumienia między jednostką samorządową a lokalnym społeczeństwem⁴. Podczas komunikacji przekazywane są do wiadomości odbiorców informacje dotyczące działalności urzędu oraz statusu podjętych decyzji dotyczących organizowanych przedsięwzięć. Brak świadomości społecznej na temat podziału administracji na rządową i samorządową sprawia, że także z poziomu urzędów wojewódzkich kształtowanie pozytywnych relacji służy zachęcaniu lokalnych, potencjalnych przedsiębiorców, turystów do inwestowania oraz pozwala na ingerencję mieszkańców w prowadzone działania. Aktywność marketingowa miasta podnosi jego atrakcyjność inwestycyjną i kulturalną. Organizowane akcje i kampanie społeczne, dotyczące głównych dla województwa problemów są odbierane przez lokalną społeczność jako akcje poszukujące wzajemnego zrozumienia ze strony urzędu.

Tego typu aktywność administracji rządowej inspirowane do kontynuacji i rozwijania narzędzi bezpośredniego docierania do klienta na poziomie samorządów.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Z racji na potrzebę zachowania spójności stosowanych kampanii z wizerunkiem Wojewody jako organu działanie to powinno być przedmiotem realizacji z poziomu Rzecznika Prasowego oraz Biura Wojewody jako wsparcie.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Kampanie społeczne stanowiły przedmiot kontrowersyjnych dyskusji prowadzonych na etapie zogniskowanych wywiadów grupowych. Dyskusje najczęściej skupiały się nad zakresem kampanii zachowujących powagę organu Wojewody i spójnością w obszarze realizowanych zadań, mniej nad zasadnością stosowania tego typu rozwiązań. Argumentom respondentów towarzyszyła dyskusja o znaczeniu pojęć; nadzór i organizacja – ustawowo przypisywanych Wojewodzie.

⁴ E. Glińska, *Public Relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, Rzeszów 2001, s.195

Najszerze spektrum narzędzi z tego zakresu w ramach badanych urzędów, wykorzystuje zaledwie jeden z pięciu badanych urzędów.

Akcje i kampanie społeczne realizowane przez urząd, traktowane są jako sposób wykonywania zadań Wojewody. Wyżej wspomniane słowo nadzór, czy tworzenie warunków organizacyjnych, wskazywane w kolejnych ustawach jako kluczowe działanie Wojewody, interpretowane jest przez badanych respondentów jako inspirowanie, aktywizowanie, dawanie przykładu.

Stąd też kampanie społeczne są nie tylko domeną działań Biura Wojewody, ale także pozostałych komórek organizacyjnych.

Na szczególną uwagę zasługują tak zwane kampanie główne (zazwyczaj jedna w roku). Dopasowane są one do profilu urzędującego Wojewody – skupiają się na ważnym dla województwa problemie.

Zaangażowanie organizacyjne jak i finansowe jednostek administracji zespolonej i niezespolonej, jednostek samorządu terytorialnego pozwala na realizację kampanii z dużym rozmachem, co za tym idzie, szeroko docierających do społeczeństwa. Prowadzone kampanie spotykają się z pozytywnym odbiorem społecznym, co potwierdza liczba przeprowadzanych, w kolejnych akcjach pro zdrowotnych, badań cytologicznych, mammograficznych oraz serca. To z kolei buduje autorytet Wojewody jako organu oraz przyczynia się do budowania pozytywnej świadomości społeczeństwa o roli administracji publicznej.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istotą innowacyjności jest kształtowana, w szczególności w ostatniej dekadzie, zmiana podejścia administracji publicznej do klienta, a przede wszystkim zmiana mentalności klienta w odbiorze działań administracji.

Inicjatywy ograniczające się tylko do usprawnień związanych z bezpośrednią obsługą budują świadomość klienta na etapie świadczonej usługi, pomijając aspekt ciągłości działań realizowanych przez administrację rządową, w szczególności urzędy wojewódzkie. W dobie społeczeństwa informacyjnego, w którym media często kształtują wizerunek administracji poprzez pryzmat negatywnych zdarzeń, zasadnym wydaje się wyjście z celowo wybranymi informacjami do klienta.

Realizacja rocznej kampanii wizerunkowej Wojewody, w zależności od zaangażowania stron zewnętrznych i rozmachu podejmowanych inicjatyw, może być realizowana bezkosztowo.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do podstawowych trudności związanych z realizacją usprawnienia mogą należeć:

- brak środków na realizację kampanii,
- brak woli zaangażowania i współdziałania ze strony jednostek administracji zespolonej i niezespolonej oraz jednostek samorządu terytorialnego w tym urzędów marszałkowskich – posiadających znacznie większą swobodę w wydatkowaniu środków na szeroko rozumianą promocję,
- brak akceptacji społecznej, co do sposobu i celowości wydatkowania środków publicznych.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Kampanie wizerunkowe wpisują się w odbiór szeroko rozumianego społeczeństwa, nie tylko klientów związanych ze świadczonymi przez urząd usługami. Pośrednim adresatem kampanii są także jednostki samorządu terytorialnego, postrzegane jako wsparcie podejmowanych przez Wojewodę kampanii lub też kontynuujące inicjatywy w odniesieniu do społeczności lokalnej.

Zainteresowanie podejmowanymi inicjatywami oraz ich kontynuacja na poziomie jednostek samorządu terytorialnego wydaje się być oczekiwanym efektem wobec postawionego celu.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: wypracowanie strategii wizerunkowej danego Wojewody, integracja strategii z priorytetami Rządu oraz uwarunkowaniami polityki realizowanej na poziomie regionu,
- rocznej: wypracowanie systemu finansowania kampanii z uwzględnieniem współuczestnictwa jednostek administracji zespolonej, niezespolonej i samorządowej.

Praktyka 3.

Tytuł dobrej praktyki: Komunikacja z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych w zakresie działań wydziałów.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Ze względu na sprecyzowany charakter tematyczny kampanii, zasadnym wydaje się realizacja zadania z poziomu wydziałów merytorycznych, przy wsparciu Biura Wojewody w zakresie promocji medialnej realizowanych inicjatyw.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Kampanie i akcje realizowane na poziomie komórek organizacyjnych powinny, bardziej aniżeli kampanie Wojewody jako organu, skupiać się na problemach organizacyjnych urzędów lub mieć charakter ściśle merytorycznych działań, w odniesieniu do zakresu odpowiedzialności danej komórki. Tego typu działania powinien cechować minimalizm medialny z jednoczesnym skupieniem na postawionym celu.

Działania dwóch z pięciu badanych urzędów, zgoła posiadające różny charakter, finalnie realizują ten sam cel.

Pierwszy urząd – w oparciu o współpracę ze studentami realizuje zadanie Wojewody związane z opieką nad grobami i cmentarzami wojennymi.

Dotowanie z budżetu Wojewody działalności środowisk akademickich związanych z humanistycznymi kierunkami edukacji, stanowi atrakcję dla samych studentów, pozwalając jednocześnie urzędowi

na efektywniejszą realizację zadań w tym obszarze. W wyniku współpracy ze studentami powstała strona internetowa zawierająca ewidencję, wraz z dokumentacją zdjęciową grobów wojennych na terenie danego województwa, obejmującą obiekty powstałe od konfederacji barskiej do okresu stalinowskiego.

Drugi z urzędów natomiast, w ramach podjętej współpracy z gimnazjami i szkołami ponadgimnazjalnymi organizuje lekcje wychowania obywatelskiego.

Lekcje odbywają się na terenie urzędu, a realizacji ich programu towarzyszy duże zaangażowanie pracowników Biura Wojewody. W ramach realizowanego harmonogramu spotkań pracownicy:

- przedstawiają kompetencje Wojewody oraz prezentują medale wręczane przez Wojewodę,
- prezentują specyfikę pracy urzędnika,
- aktywizują uczestników poprzez organizację quizów oraz forów dyskusyjnych.

Istotną częścią lekcji są gry sytuacyjne, w których dzieci wcielają się w rolę Wojewody, urzędników oraz kierowników JST. Gra w formie zabawy przedstawia uczestnikom wieloaspektowość oraz złożoność podejmowanych przez Wojewodę decyzji.

Przedstawione powyżej działania dwóch urzędów, pozornie odmienne, realizują wspólny cel. Poprzez liczne grupy społeczne docierają z informacją o zakresie działań Wojewody i urzędu wojewódzkiego.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Istota wprowadzonych rozwiązań odnosi się bezpośrednio do problemu najczęściej poruszanego w ramach prowadzonych badań, a mianowicie buduje świadomość społeczeństwa o zakresie działań administracji rządowej.

Zarówno w systemie nauczania jak i na poziomie samej administracji zbyt mało dziś realizuje się akcje, które mają na celu budowanie tej świadomości.

Koszty kampanii wydziałowych w analizowanych przypadkach mieściły się w progu 1 000 – 10 000 zł.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Brak potencjalnych trudności.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Bezpośrednimi odbiorcami realizowanych praktyk jest szeroko rozumiane społeczeństwo. Podobnie jak w przypadku kampanii wizerunkowych Wojewody, pośrednim odbiorcą są jednostki samorządu terytorialnego, a oczekiwanym efektem kontynuacja podejmowanych przez urzędy wojewódzkie inicjatyw na poziomie administracji samorządowej.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: wypracowanie strategii wizerunkowej urzędu, integracja strategii z priorytetami Wojewody oraz uwarunkowaniami polityki realizowanej na poziomie regionu,
- rocznej : wypracowanie systemu finansowania kampanii z uwzględnieniem współuczestnictwa jednostek administracji samorządowej, organizacji pozarządowych oraz środowisk akademickich.

Praktyka 4.

Tytuł dobrej praktyki: Wdrożenie punktów obsługi klienta.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Z biegiem czasu sposób funkcjonowania administracji publicznej ulega ogromnym zmianom. Jednostki administracji rządowej oraz ich pracownicy coraz to większą uwagę zwracają na jakość oferowanych usług, sposób obsługi klienta, identyfikowanie i realizację potrzeb obywatela. Relacja powstająca w kontakcie z klientem ma fundamentalne znaczenie w kształtowaniu wizerunku jednostki administracji. Dlatego właśnie skoncentrowanie się na standardach obsługi ma tak istotne znaczenie dla funkcjonowania urzędu. W tym celu konieczne jest stworzenie odpowiednich zasad obsługi, które pomogą zorganizować i usystematyzować proces komunikacji z klientem⁵. Z owych zasad możliwe jest wygenerowanie trzech grup: warunki obsługi, przygotowanie pracowników oraz system opieki i wsparcia, które ściśle na siebie oddziałują i ze sobą współgrają, w celu osiągnięcia końcowego satysfakcjonującego wyniku.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Punkty obsługi klienta z samej nazwy dotyczą wydziałów stricte obsługowych, jednakże praktyka ich funkcjonowania wskazuje, iż stanowią one wsparcie w zakresie udostępniania informacji publicznej jak i udzielania informacji niebędącej we właściwości miejscowej i rzeczowej urzędów. Stąd też działania związane z zakresem funkcjonowania punktów powinny być koordynowane przez Dyrektorów Generalnych, przy wsparciu wydziałów organizacyjnych i biur obsługi urzędów.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Punkty obsługi klienta są praktyką częściej realizowaną na poziomie administracji samorządowej. Zdania pośród badanych respondentów, co do zasadności stosowania ich w administracji rządowej są podzielone. Jednoznaczne stanowisko opowiadające się za takim rozwiązaniem wyrażają dwa urzędy uczestniczące bezpośrednio w badaniu. Jednoznaczność wyrażanej

⁵ K. Giedrojc, *Public relations w administracji*, Wyd. Alphas, Ostrołęka 2004, s. 81-82

opinii może wynikać z faktu wieloletniego doświadczenia zarówno jednego jak i drugiego urzędu w diskutowanym obszarze.

W ramach wywiadów zogniskowanych zarówno w jednym i drugim przypadku zwracano uwagę na pojawiające się liczne problemy oraz długi czas na dojście do optymalnych rozwiązań. Doświadczenie i dyskusja wokół roli jaką powinien pełnić punkt obsługi klienta doprowadziły urzędy do spójnych i wspólnych wniosków. Dzisiejsze punkty obsługi klienta realizują następujące zadania:

- udzielanie informacji osobom korzystającym z usług urzędu, w szczególności o:
 - sprawach załatwianych w poszczególnych wydziałach urzędu,
 - obowiązujących procedurach załatwiania spraw,
 - stanie zaawansowania i ostatecznym terminie załatwienia danej sprawy,
- wydawanie kart informacyjnych oraz druków i formularzy niezbędnych do załatwienia spraw i udzielanie pomocy w ich wypełnianiu,
- udzielanie informacji osobom zgłaszającym się do urzędu w sprawach, które nie należą do kompetencji Wojewody, ze wskazaniem organów właściwych do załatwienia tych spraw.

Istotne wsparcie w skutecznym funkcjonowaniu biur stanowi dostosowanie kompetencji pracowników, w oparciu o ciągły system szkoleń wewnętrznych jak i zewnętrznych, w tym szkoleń miękkich. Dodatkowo kompetencje pracowników punktów obsługi w przypadku jednego z urzędów wspierane są systemem kart informacyjnych, zawierających szczegółowe informacje dla pracowników o sposobie załatwienia sprawy i mogących się pojawić problemach w trakcie jej załatwiania.

Taki model, choć daleki od akademickich założeń tak zwanych sal obsługi klienta na poziomie samorządów, w pełni odnosi się do potrzeb i charakteru realizowanych działań przez urzędy wojewódzkie. Punkty usługowe zwiększają ponadto, transparentność realizowanych usług oraz odciążają wydziały urzędu w zakresie udzielania informacji spoza zakresu ich kompetencji.

Istota innowacyjności i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań:

Wdrożenie powyższych narzędzi wzmacnia działania podejmowane przez urzędy w ramach przyjętych systemów kart informacyjnych – umożliwia efektywniejsze stosowanie narzędzi skupionych na ocenie sposobu realizacji usług, jak i zbieranie szczegółowych informacji co do oczekiwań klientów w zakresie wdrażania dalszych usprawnień.

Koszty wdrożenia profesjonalnego punktu obsługi w zależności od uwarunkowań infrastrukturalnych urzędu mogą przekroczyć próg 100 000 zł, nie uwzględniają one jednak kosztów stałych funkcjonowania punktów obejmujących: wynagrodzenia pracowników, koszty obsługi ksera, eksploatacji systemów informatycznych itp.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

- uwarunkowania i ograniczenia architektoniczne urzędów,
- brak celowości ze względu na rozproszenie urzędów w kilku lokalizacjach,

- zwyczajowo urzędy współdzielą lokalizacje z innymi urzędami i instytucjami, co powodować może w efekcie dezinformację lub potrzebę udzielania informacji, które nie dotyczą danego urzędu,
- brak odpowiednich kompetencji i doświadczenia osób na stanowiskach informacyjno-obługowych.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami realizowanych praktyk są klienci indywidualni urzędów, w tym innych urzędów mieszczących się często w tych samych lokalizacjach. Oczekiwanym efektem wdrożenia niniejszej praktyki będzie odciążenie poszczególnych wydziałów od udzielania informacji, które nie są związane z ich działalnością merytoryczną.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: zdefiniowanie zakresu działań punktu obsługi klienta, wypracowanie systemu szkoleń dla pracowników realizujących zadania poprzez punkt obsługi klienta,
- rocznej: wypracowanie standardów obsługi klienta, zestandaryzowanie informacji o usługach realizowanych przez urząd, analiza potrzeb informacyjnych i informatycznych POK,
- trzyletniej: wdrożenie i integracja narzędzi, ocena i ewaluacja zakresu działania POK.

Praktyka 5.

Tytuł dobrej praktyki: Standaryzacja obsługi klienta.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Praktyka wdrożenia punktów obsługowych pozwala urzędom na porządkowanie i rozwijanie kolejnych narzędzi z zakresu bezpośredniej obsługi klienta. Wynikiem wieloletnich doświadczeń jednego z badanych urzędów, wdrożonym w następstwie funkcjonowania punktu obsługi klienta, jest zbiór zestandaryzowanych praktyk obsługi klienta. Standardy te porządkują pozornie oczywiste fakty w urzędzie, które jednak w przypadku pozostałych uczestników badania zwracały uwagę.

Standaryzacja praktyk, dotyczy kwestii:

- informacyjnych (oznakowanie urzędu, strona internetowa urzędu, akcje informacyjne),
- komunikacyjnych i wizerunkowych (prowadzenie rozmów telefonicznych, korespondencji elektronicznej, kontakt bezpośredni, identyfikacja i ubiór pracowników),
- obsługi osób niepełnosprawnych ruchowo oraz niedosłyszących (przystosowanie urzędu do obsługi osób niepełnosprawnych, wskazanie pracowników posługujących się językiem migowym),

- obsługi cudzoziemców (wskazanie osób odpowiedzialnych za komunikację w językach obcych),
- sposobu i charakteru załatwienia spraw (dostępność informacji o sposobie załatwienia spraw, etyka współpracy z klientem).

Przykładowo, żaden z urzędów na etapie badania nie wskazał jako problemu komunikacji w językach obcych, żaden również nie potrafił wskazać odpowiedzialności za obsługę klienta w językach obcych. Dość standardowo wskazywano na powszechnie znany język angielski, nie jedyny, którym mogą się posługiwać obywatele krajów wchodzących chociażby w struktury Unii Europejskiej. Stosowane praktyki w przypadku owego urzędu są przedmiotem szkoleń w ramach służby przygotowawczej - cenne o tyle, iż często uwypuklanym przez respondentów problemem w ramach komunikacji wewnętrznej, jest coraz krótszy czas pracy nowo zatrudnionych pracowników.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Uniwersalność narzędzia odnosi się do wyrażanej w ramach badań przez większość respondentów, chęci budowania spójnego wizerunku administracji rządowej, także w zakresie standardów obsługi klienta.

Standardy i regulacje tak długo są oczywiste dla urzędu jak długo nie stanowią podstawy oceny jego działań. W wielu aspektach dotyczących tematów, w zakresie których potencjalne braki, stanowią przedmiot doniesień prasowych, zakłócając misternie budowany obraz profesjonalnej administracji.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Brak potencjalnych trudności.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Adresatami realizowanych praktyk są klienci indywidualni urzędów, w tym innych urzędów mieszczących się często w tych samych lokalizacjach. Oczekiwanym efektem wdrożenia niniejszej praktyki będzie odciążenie poszczególnych wydziałów od udzielania informacji, które nie są związane z ich działalnością merytoryczną oraz standardowych, powtarzalnych informacji co do sposobu załatwienia najczęściej realizowanych przez urząd usług.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: wypracowanie założeń obsługi klienta, standaryzacja zasad obsługi, integracja z systemem szkoleń, w tym również w ramach służby przygotowawczej,
- rocznej: wdrożenie narzędzi audytu obsługi klienta w urzędzie.

Praktyka 6.

Tytuł dobrej praktyki: Publikatory urzędowe.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

W zakresie przekazywania informacji opinii publicznej, istotne jest rozpowszechnianie wydawnictw własnych przez jednostki administracji. Bez wątpienia pełnią one funkcję promocyjną oraz skutecznie wspomagają proces budowania wizerunku urzędów i relacji z obywatelami. Wydawnictwa własne dają możliwość stałej obecności urzędu w świadomości grup społecznych⁶. Wykorzystanie ulotek, broszur, albumów czy też biuletynu informacyjnego pełni rolę edukacyjną. Ponadto, poprzez stosowanie powyższych narzędzi publikacyjnych jednostki administracji są w stanie przedstawić obywatelom zasady funkcjonowania i realizowane przedsięwzięcia. Równie często wyjaśniana jest zawłość procedur, które muszą być stosowane przez obywateli. Istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, że wyżej wymienione środki stosuje się w celu ułatwienia kontaktu klienta z urzędem, poprzez klarowne przedstawienie w jaki sposób poruszać się po urzędzie⁷. Oprócz tego, że środki działalności publikacyjnej powinny charakteryzować się wysokim poziomem merytorycznym, ważna jest również spójność i atrakcyjność ich szaty graficznej. Spójne logo na wszystkich ulotkach, broszurach pomaga zidentyfikować klientowi organizację oraz stanowi istotny wyróżnik wśród wielu komunikatów, które codziennie docierają do obywateli⁸. Jednostki administracji bardzo często publikują sprawozdania finansowe, w celu systematycznego przedstawiania obywatelom w jaki sposób zostały rozdysponowane środki pieniężne. Jest to ważny element komunikacji, jako że finanse bardzo często są źródłem niedoinformowania na linii obywatel – urząd⁹. Kolejnym instrumentem komunikacji są gazety wydawane w formie miesięczników, dwutygodników lub tygodników. Oprócz tego, że pełnią one funkcje promocyjne, zawierają także informacje cenne z punktu widzenia obywatela.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Z uwagi na medialny aspekt działania zasadnym wydaje się realizacja praktyki z poziomu służb prasowych urzędu przy wsparciu wydziałów merytorycznych w zakresie publikowanych informacji.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Z cyklicznie prowadzonych badań przez jeden z urzędów wynika, iż ponad połowa informacji o działaniach Wojewody i urzędu dociera do badanych poprzez media, z czego ponad 40% poprzez prasę. Prasa stanowi największy odsetek informacji przekazywanych społeczeństwu.

Z opinii respondentów, przeprowadzonego badania benchmarkingowego wynika również, iż celowość przekazywanych komunikatów prasowych często nie oddaje oczekiwanego przez urząd

⁶ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej- teoria, praktyka, badania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 81

⁷ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej- teoria, praktyka, badania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 81

⁸ D. Tworzydło (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007, s. 80

⁹ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej- teoria, praktyka, badania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 81

charakteru. Zniekształcenie informacji prasowych oraz brak spójności celów mediów z celami informacyjnymi urzędów, były najczęściej poruszaną kwestią w obszarze współpracy z mediami. Działalność publikacyjna cechująca często urzędy administracji samorządowej, praktykowana jest przez jeden z badanych urzędów.

Jak uzasadniali respondenci w ramach badania fokusowego – publikacje prasowe mają na celu realizację własnej polityki informacyjnej. Własne publikatory (w tym miesięcznik Urzędu Wojewódzkiego – Wędrowiec) pozwalają w znacznej części uniknąć polemiki w niezależnych od urzędu tytułach prasowych. Ów publikator wpisuje się w praktykę funkcjonowania innych urzędów w województwie (w tym Urzędu Marszałkowskiego, Urzędu Miasta). Wysoki nakład oraz niesłabnące zainteresowanie miesięcznikiem także wśród jednostek samorządu terytorialnego, dowodzą iż działanie to spotkało się z akceptacją i uznaniem społecznym.

W ocenie respondentów uczestniczących w warsztatach, wątpliwość budzi jednak tak szerokie podejście urzędu wojewódzkiego do działalności publikacyjnej. Jako najskuteczniejszą formę wskazano dodatki prasowe stanowiące ciągłość publikatora, nie podkreślające jego odrębności wizualnej i informacyjnej. Taka forma pozwala na zróżnicowanie zakresu udzielanych informacji także tych, których medialność jest niewielka, aczkolwiek istotna z punktu widzenia celów informacyjnych urzędu.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Koszty publikacji uzależnione są od tytułu prasowego i objętości insertu. Brak innowacyjności praktyki ze względu na szeroki zakres jej stosowania na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Do głównych trudności zaliczyć można:

- brak środków finansowych lub zasadności ich wydatkowania z punktu widzenia charakteru działań Wojewody jako organu,
- problem z określeniem celowości i kanałów dystrybucji.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Bezpośrednimi odbiorcami realizowanych praktyk jest szeroko rozumiane społeczeństwo. Efekty wdrożonej praktyki uzależnione są od wyboru formy działalności publikacyjnej obejmującej m.in. publikatory własne, inserty oraz dystrybucję ulotek informacyjnych.

Sposób wdrożenia w perspektywie

Brak informacji ze względu na indywidualny charakter praktyki.

Praktyka 7.

Tytuł dobrej praktyki: Wykorzystanie portali społecznościowych w promocji urzędu.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Ostatnie lata w wirtualnej rzeczywistości należą do portali społecznościowych skupiających miliony internautów. Użytkownicy mają możliwość komunikowania się i wymiany poglądów, dzięki czemu tworzą wirtualne zbiorowości. Z racji liczby użytkowników owych portali społecznościowych¹⁰ mają one ogromny potencjał promocyjny. Zaletą ich, są niskie, wręcz zerowe nakłady finansowe konieczne do czynnej działalności w tym obszarze. Istotny jest również fakt, że ułatwiają dyskusję i kontakty pomiędzy interesariuszami a urzędem¹¹. Wymiany informacji i poglądów w takim wymiarze nie zapewni żadna inna forma komunikacji, chociażby ze względu na możliwość stworzenia wspólnoty wokół urzędu¹². Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy urzędów wciąż traktują z rezerwą powyższe korzyści.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Z racji na medialny aspekt działania zasadnym wydaje się realizacja praktyki z poziomu służb prasowych urzędu przy wsparciu „zaplecza politycznego” urzędującego Wojewody.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Promocja organu Wojewody czy urzędu poprzez portale społecznościowe, zdaniem większości respondentów nie licuje z powagą administracji rządowej. Portale społecznościowe cechuje bowiem anonimowość użytkowników co wpływa na specyficzny język komunikacji. Jednakże niepodważalnym jest fakt, że liczba użytkowników najpopularniejszego portalu społecznościowego Facebook, w Polsce sięga 10 mln użytkowników i tylko w ostatnich sześciu miesiącach wzrosła o ponad 80%.

Równie dużą dynamikę przyrostu cechuje liczba użytkowników Internetu w Polsce – według różnych badań liczba ta potroiła się w ostatnich pięciu latach - bezdyskusyjnym więc jest fakt, iż Internet stanowi najsilniejsze narzędzie budowania wizerunku – deklasując zarówno prasę jak i radio. Portale społecznościowe stają się nieodzownym narzędziem komunikacji w ramach tego medium. W grupie badanych urzędów zaledwie jeden wykorzystuje tę formę w komunikacji ze społeczeństwem.

Aktywność analizowanego profilu – pokazuje duże zainteresowanie społeczeństwa tą formą komunikacji. Grupa znajomych i sympatyków przekracza liczbę 2000. Znacząca ich część uczestniczy w komentowaniu bieżących wydarzeń w województwie, spotykając się z szybką reakcją i co najważniejsze, ciągłością kontaktu z Wojewodą.

Przyjęta swobodna retoryka wypowiedzi, także w tematach trudnych, ukazuje otwartość osoby oraz przyczynia się do likwidowania dysonansu pomiędzy „władzą” a społeczeństwem.

Podobnie jak w przypadku kampanii społecznych, liczba sympatyków na poszczególnych profilach społecznościowych urzędów i Wojewodów w Polsce, pokazuje przewagę narzędzi popartych

¹⁰ Liczba użytkowników Facebooka szacowana jest na ponad 667 milionów – <http://soszial.pl/10-milionow-uzytownikow-na-fb-w-polsce-by-mimi-group> stan na 25.04.2011

¹¹ L. Kamiński, *Komunikacja korporacyjna a biznes poradnik praktyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Łódź 2007, s. 43

¹² <http://www.dziennikzachodni.pl>, stan na 25.04.2011

wizerunkiem rozpoznawalnej dla danej społeczności osoby nad profilami stricte urzędowymi – anonimowymi, mało ciekawymi dla odbiorcy.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty wprowadzonych rozwiązań

Innowacyjność narzędzia ukazuje liczba Wojewodów w Polsce posiadających aktywne konta na portalach społecznościowych. Aktywność i zainteresowanie społeczne na przykładzie nie tyle wysublimowanego, co jedyne konta, zakres i wielość informacji możliwych do udostępnienia, pokazuje zasadność stosowania i uniwersalność tego typu narzędzi.

Koszty, jak wspomniano we wstępie, są praktycznie niewielkie i w sporej części uzupełniają działalność publikacyjną urzędu. Pamiętać jednak należy, iż tego typu narzędzia wymagają zachowania ciągłej, wręcz codziennej aktywności, która warunkuje ich skuteczne wykorzystanie, a wpisuje się w specyfikę funkcjonowania innych narzędzi elektronicznych, jak chociażby strony WWW.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Brak możliwości ciągłego moderowania dyskusji – co w przypadku portali społecznościowych warunkuje ich byt i sens funkcjonowania.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Jak pokazuje spectrum sympatyków analizowanego profilu, grupa docelowa jest szeroka i może obejmować:

- klientów indywidualnych,
- klientów instytucjonalnych,
- szeroko rozumiane społeczeństwo,
- organizacje pozarządowe,
- polityków,
- kluby sportowe i inne.

Planowane efekty z racji na duże zróżnicowanie zakresu i formy komunikowanych treści są trudne do określenia. Rekomendowane działanie opiera się bardziej na przewidywaniu kierunku rozwoju komunikacji sieciowej, na podstawie wzrastającej liczby użytkowników portali społecznościowych.

Sposób wdrożenia w perspektywie

- półrocznej: zakres prac zależy od funkcjonalności wykorzystywanych portali.

Praktyki niezrealizowane w urzędach - rekomendacje

Praktyka 8.

Tytuł dobrej praktyki: Wdrożenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Wizualna prezentacja organizacji jest kreowaniem tożsamości poprzez propagowanie elementów wchodzących w skład systemu wizualizacji i powinna podkreślać jej wizerunek. O jej znaczeniu świadczy duża podatność adresatów na obrazy, kolory, kształty i symbole. Klarownie ukształtowany system identyfikacji wizualnej ma ogromny wpływ na skuteczność procesu komunikacji zewnętrznej¹³. Funkcja identyfikacji wizualnej wymaga standaryzacji komponentów komunikacji wizerunku. Tożsamość wizualna jest jednym z elementów, na bazie którego powstaje kompleksowy wizerunek w rezultacie włączenia wszelkich aspektów działalności urzędu do tworzenia własnej osobowości oraz eksponowania jej na zewnątrz¹⁴. Środki działalności publikacyjnej powinny charakteryzować się wysokim poziomem merytorycznym. Ważna jest również spójna i atrakcyjna ich szata graficzna. Spójne logo na wszystkich ulotkach, broszurach pomaga zidentyfikować organizację oraz stanowi istotny wyróżnik wśród wielu komunikatów, które codziennie docierają do obywateli¹⁵. Identyfikacja wizualna jest niezmiernie istotnym, a często zaniedbywanym elementem, skutecznej komunikacji z otoczeniem w przypadku administracji.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Praktyka jako pilotaż dla administracji rządowej powinna być spójna i realizowana przez jednego koordynatora, na poziomie co najmniej szesnastu urzędów wojewódzkich w Polsce.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Kompleksowy system identyfikacji wizualnej może stać się jednym z najważniejszych instrumentów kreowania wizerunku oraz budowy właściwej komunikacji zewnętrznej urzędu. Identyfikacja wizualna to określone w organizacji wytyczne związane z grafiką i używaniem znaku - logotypy, wzory papierów, wizytówek, identyfikatorów, tablic informacyjnych itd., a także wymagania techniczne dotyczące np. liternictwa czy stosowania określonych materiałów. Całość ustalonych zasad i procedur wizualizacji organizacji podlega procesom kodyfikacji i standaryzacji w postaci (w zależności od przyjętego nazewnictwa) księgi znaku, podręcznika tożsamości lub podręcznika standardów graficznych.

Jeżeli identyfikacja wizualna w Urzędzie wprowadzona zostanie poprawnie - to znaczy odpowiadać będzie specyfice organizacji, zachowywać jednolitość i zgodność z całym systemem komunikacji społecznej, charakteryzować się oryginalnością, będzie łatwo dostrzegalną oraz łatwą w percepcji i zapamiętywaniu – stanowić będzie swoisty kod optyczny i estetyczny, umożliwiający

¹³ J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Wyd. IM, Kraków 1999, s. 10

¹⁴ H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 104

¹⁵ D. Tworzydło (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007, s. 80

przekazywanie sygnałów, na których Urzędowi najbardziej zależy, to znaczy takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu. Dbłość o detale zwiększa jednorodność przekazu, za pomocą którego organizacje komunikują się z otoczeniem, a co za tym idzie, jest przejawem najwyższej dbłości o swoich odbiorców oraz profesjonalizmu postępowania.

Cele jakie stawiane są przed systemem identyfikacji wizualnej to przede wszystkim: zwrócenie uwagi, wywołanie zainteresowania oraz co niezwykle ważne dla administracji - odróżnienie od podobnych instytucji.

Żaden z uczestniczących w badaniu urzędów nie realizuje całościowo tej kwestii. Jedynie dwa z pięciu badanych urzędów, realizują działania skupiające się na porządkowaniu standardów w zakresie wizualizacji korespondencji urzędowej.

Wśród kluczowych problemów, ograniczających aktywność urzędów w powyższym obszarze, respondenci wskazują brak jednoznacznych wytycznych w zakresie całej administracji rządowej.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty proponowanych rozwiązań

Koszty praktyki warunkowane są sposobem jej realizacji. Z punktu widzenia doświadczeń urzędów biorących bezpośredni udział w badaniu, możliwym wydaje się stworzenie zespołu na poziomie 16 urzędów wojewódzkich – bez angażowania stron zewnętrznych.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Proces opracowania i wdrażania jednolitego systemu identyfikacji wizualnej urzędu jest czasochłonny, gdyż stare elementy są zmieniane na nowe stopniowo oraz oczywiście wymaga nakładów finansowych, związanych nie tylko z samym opracowaniem nowych standardów, ale również wymianą oznaczeń, tablic informacyjnych, pieczętek itd. Projektanci systemów wraz ze zleceniodawcami muszą odpowiedzieć na wiele istotnych pytań na etapie planowania i strategii, takich jak: Jakie cechy wizerunku organizacji komunikowane będą przez system wizualny i z jakimi priorytetami? Które komórki organizacyjne będą objęte systemem wizualnym? Jak dostosować proces zarządzania identyfikacją do struktury organizacji? Jakie będą kluczowe obszary budowy i rozwoju systemu? Jakie są wytyczne i ograniczenia do projektowania w zakresie symboliki, liternictwa, kolorystyki i proporcji poszczególnych elementów?

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Grupą docelową jest szeroko rozumiane społeczeństwo jak i sami pracownicy urzędów. Oszacowanie efektów wdrożenia praktyki z punktu widzenia postawionych celów ma charakter długookresowy, i uzależnione jest od skuteczności działań podejmowanych zarówno w grupie 16-stu urzędów wojewódzkich jak i docelowo, całej administracji rządowej w Polsce.

Sposób wdrożenia w perspektywie

Brak informacji ze względu na nie podejmowanie działań w przedmiotowym zakresie, w administracji publicznej.

Praktyka 9.

Tytuł dobrej praktyki: Strony internetowe.

Charakterystyka praktyki – cel stosowania

Generatorem rozwoju sieci komputerowych była chęć ułatwienia dostępności do danych¹⁶. W ciągu kilkunastu ostatnich lat Internet doprowadził do rewolucji w biznesie¹⁷, która nie ominęła również i administracji publicznej. Najpopularniejszymi usługami sieciowymi mającymi na celu komunikowanie się są strony WWW (*Word Wide Web*). Strony internetowe umożliwiają dostęp do dużego zaplecza zasobów oraz publikowanie informacji, które mogą łączyć różne formy przekazu: tekst, dźwięk, grafikę, animację¹⁸. Jako, że strony WWW są wirtualną siedzibą jednostek administracji, konieczne jest odpowiednie podejście do projektowania witryn, które w głównej mierze opierają się nie na aspekcie technicznym, lecz marketingowym. Należy pamiętać, że w procesie projektowania strony internetowej kluczowe jest poznanie rzeczywistych, a nie spodziewanych oczekiwań jej użytkowników. W związku z czym, treści zamieszczone na stronie oraz ich forma muszą zostać dostosowane do zapotrzebowania i możliwości percepcyjnych odbiorcy¹⁹. Bezwzględnie należy pamiętać jednak, że funkcjonalność strony internetowej zależy od kilku kluczowych czynników. Rozważając rozwiązania wspomagające komunikację za pośrednictwem strony WWW istotne jest, aby jej obsługa była prosta, a zawartość treściwa i aktualizowana²⁰. Ponadto profesjonalne wykonanie witryny WWW powinno charakteryzować się interaktywnością i użytecznością²¹.

Kto stosuje bądź może stosować praktykę

Z uwagi na wieloaspektowość tworzenia witryn WWW powinny one być przedmiotem współdziałania wszystkich komórek organizacyjnych urzędu.

Dowody na skuteczne funkcjonowanie (prognozy) już realizowanej (przewidzianej do realizacji) praktyki

Praktyka funkcjonowania stron internetowych urzędów wskazuje jednoznacznie nadmiar informacyjny, niepotrzebny z punktu widzenia potencjalnego wykorzystania informacji przez klienta.

¹⁶ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 99

¹⁷ L. Kamiński, *Komunikacja korporacyjna a biznes- praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2007, s.35

¹⁸ H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 44

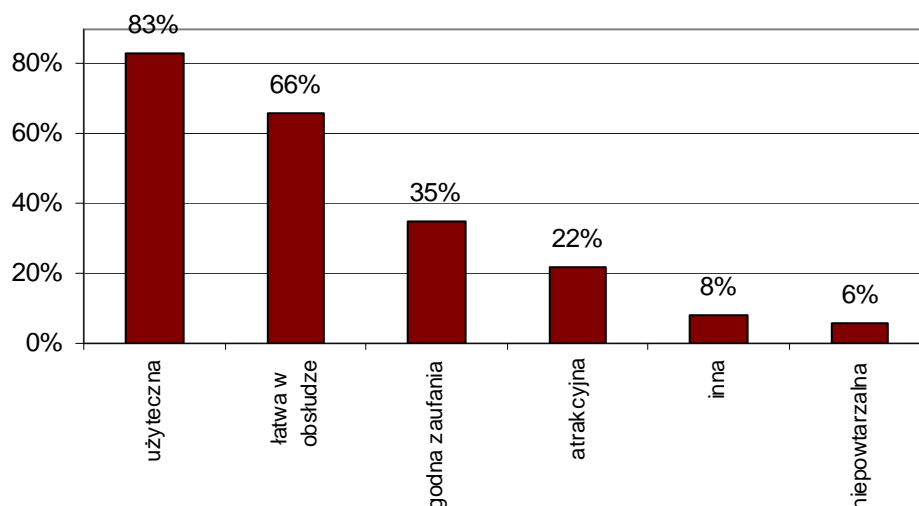
¹⁹ K. Giedroń, *Public relations w administracji*, Wyd. Alphapro, Ostrołęka 2004, s. 97

²⁰ D. Tworzydło (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007, s. 86

²¹ D. Tworzydło (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007, s. 77

Szeroko rozumiana interaktywność stron znajdująca odzwierciedlenie w punktacji przyznawanej w ramach różnego rodzaju rankingów stron nie jest oczekiwana przez klientów, co pokazują marginalne liczby odwiedzin rozwijanych podstron, wszelkiego rodzaju ankiet i czatów.

Wykres 16. Cechy świadczące o sukcesie strony WWW urzędu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ankiet 16-stu urzędów wojewódzkich.

Minimalizm informacyjny strony Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego ogranicza się do aktualności o działaniach Urzędu oraz kluczowych informacji z punktu widzenia realizacji usług. W opinii niektórych respondentów minimalistyczna forma strony nie pozwala na publikowanie informacji o przedsięwzięciach o charakterze stałym, a więc zakłóca aktywność rzeczywistych działań realizowanych w ramach wydziałów. Z drugiej strony respondenci uczestniczący w pracach nad koncepcją i układem strony, zasadnie podkreślali kryteria funkcjonowania „dobrej strony”:

- celowość informacji,
- skuteczność jej dotarcia, przy jednoczesnym braku chęci rozwijania narzędzi, które by trwale wkomponowywały się w grafikę strony, tracąc po jakimś czasie jakąkolwiek wartość informacyjną.

Założenie to najpełniej odzwierciedla oczekiwania informacyjne klientów urzędów, skupiające się na krótkiej, zwięzłej, aktualnej informacji niemającej na celu rywalizacji chociażby z portalami informacyjnymi jednostek samorządu terytorialnego.

Poza oceną respondentów była grafika strony, która powinna współgrać z przyjętym w ramach wcześniejszej rekomendacji systemem identyfikacji wizualnej.

Istota innowacyjności i uniwersalność oraz koszty proponowanych rozwiązań

Zróźnicowanie kosztów budowy serwisów WWW poszczególnych urzędów administracji rządowej w Polsce obejmujące kwoty od kilku do kilkuset tysięcy złotych nie pozwala na precyzyjne oszacowanie przedziału kosztowego.

Główne trudności mogące wystąpić przy wdrażaniu działania doskonalącego

Doświadczenia MSWiA, w zakresie ujednoczenia stron podmiotowych BIP, pokazują, iż standaryzacja narzędzi sieciowych, w tym stron WWW urzędów nie jest procesem łatwym. Główne trudności obejmować mogą:

- przekonanie poszczególnych urzędów co do zasadności aktualnie stosowanych rozwiązań,
- finansowanie inwestycji w infrastrukturę i narzędzia IT ze środków zewnętrznych,
- integracja aktualnie stosowanych rozwiązań z platformami zewnętrznymi.

Adresaci rekomendacji oraz uzyskane (planowane do uzyskania) efekty wdrożenia praktyki

Grupą docelową jest szeroko rozumiane społeczeństwo. Oczekiwane efekty stanowią kontynuację i uporządkowanie realizacji wyżej wymienionych praktyk z punktu widzenia postawionych celów, obejmujących lepszą komunikację w obszarach:

- obsługi klienta,
- promocji urzędu,
- stosowanego systemu identyfikacji wizualnej.

Sposób wdrożenia w perspektywie

Brak informacji ze względu na indywidualny charakter praktyki.

Część V Analiza ryzyka dla planowanych do wdrożenia rekomendacji

Macierz ryzyka

Konsekwencje	Wysokie(3)	3A	3B	3C
	Średnie(2)	2A	2B	2C
	Niskie(1)	1A	1B	1C
		Niskie(A)	Średnie(B)	Wysokie(C)

Prawdopodobieństwo

Definicje

Prawdopodobieństwo (orientacyjne)		
Niskie(A)	Średnie(B)	Wysokie(C)
mniejsze niż 10% prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	ryzyko może wystąpić	ponad 50% prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Konsekwencje	Opis
Wpływ faktyczny lub potencjalny	1. Praktyka: Niewłaściwy nadzór, nieskuteczne zarządzanie, prowadzące w konsekwencji do problemów operacyjnych, braku ciągłości i możliwości skutecznej realizacji praktyki.
Wysokie (3)	1. Jaki jest wpływ na wdrożenie praktyki? - dotyczy większości urzędów objętych projektem, - całkowity brak realizacji zadań ze strony jednego z urzędów, - nieskuteczny nadzór ze strony najwyższego kierownictwa.
Średnie (2)	1. Jaki jest wpływ na wdrożenie praktyki? - dotyczy części urzędów objętych projektem, - częściowy brak realizacji zadań ze strony jednego z urzędów, - nieskuteczny nadzór ze strony kierownictwa wyższego szczebla.
Niskie (1)	1. Jaki jest wpływ na wdrożenie praktyki? - dotyczy jednego z urzędów objętych projektem, - nierzetelna realizacja zadań w obejmująca jeden, z urzędów uczestniczących w projekcie, - nieskuteczny nadzór ze strony kierownictwa na poziomie operacyjnym.

Postępowanie:

Dla każdego z zagrożeń określono prawdopodobieństwo jego wystąpienia zgodnie z przyjętymi kryteriami, następnie wskazano konsekwencje wystąpienia danego zagrożenia dla wdrożenia praktyk. Przy określaniu prawdopodobieństwa przyjęto wartości graniczne, które oddzielają poszczególne jego przedziały, tj. **Niskie, Średnie i Wysokie**.

Rekomendowane jest podjęcie działań dla ryzyk z grupy: 2C, 3C i 3B. Dodatkowo zaleca się rozważenie podjęcia ewentualnych działań zapobiegawczych dla zagrożeń, które znalazły się w obszarach 2B, 1C oraz 3A.

Kluczowe ryzyka wdrożenia praktyk, zidentyfikowane na etapie realizacji projektu:

Lp.	Zagrożenie	P	K	R
1	Niedojrzała kultura organizacji (sztywne struktury hierarchiczne niedostosowane do macierzowego systemu projektowego, niezbędnego na etapie wdrożenia praktyk wymagających pracy zespołowej).	B	2	B2
2	Zmiany organizacyjne w strukturze oraz regulaminach urzędów.	B	2	B2
3	Brak formalnego umocowania projektów i osób odpowiedzialnych za ich realizację, w strukturze organizacji, niedookreślenie miejsca i roli osób odpowiedzialnych w strukturze.	A	1	A1
4	Brak decyzyjności osób odpowiedzialnych za realizację projektów usprawnień.	B	2	B2
5	Niewłaściwy dobór członków zespołów wdrożeniowych – ograniczanie liczebności zespołów do przedstawicieli wybranych komórek organizacyjnych.	B	1	B1
6	Rozległe czasookresy wdrożeń usprawnień (wynikające z równoległe realizowanych projektów).	B	2	B2
7	Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa we wdrożenie założeń projektowych.	A	2	A2
8	Brak ustanowionego systemu pomiaru wdrażanych usprawnień.	A	2	A2

Ryzyko	Działanie zapobiegawcze
1	Opracowanie planu szkoleń miękkich dla osób bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektów wdrożeniowych.
2, 3	Umocowanie odpowiedzialności za realizowane projekty wdrożeniowe na poziomie najwyższego kierownictwa lub ustalony system sprawozdawczości najwyższemu kierownictwu.
6	Brak możliwości oddziaływania na ryzyko z poziomu pojedynczego urzędu.

Część VI Rekomendacje dla Zamawiającego na potrzeby podobnych projektów, które będą realizowane w przyszłości

Chronologia realizacji projektu:

- sporządzenie ankiet i scenariuszy po zapoznaniu się dokumentami wewnętrznymi, pozwoliłoby na lepszy dobór pytań.

Metodyka realizacji projektu:

- w przypadku badań całościowych, obejmujących wszystkich pracowników, jak opisy i wartościowanie stanowisk pracy, z racji na funkcjonujące w urzędach sztywne struktury hierarchiczne, zasadnym jest projektowanie ankiet w zależności od wiedzy o narzędziu grupy docelowej,
- brak uwzględnienia w projekcie etapu oceny efektów wdrożonych praktyk, z wykorzystaniem chociażby forum internetowego lub bazy dobrych praktyk (dostarczającej szczegółowej informacji o rekomendowanych praktykach i ich ewaluacji w innych urzędach); brak wiedzy w tym zakresie może rodzić wątpliwości co do zasadności uczestnictwa urzędów w projektach benchmarkingowych w przyszłości,
- anonimowość wyników badania nie pozwala na wskazanie źródeł wiedzy o szczegółach praktyk realizowanych w urzędach, tym samym wyniki w takiej formie nie stanowią podstawy do podejmowania usprawnień możliwych do podjęcia przez urzędy, które nie uczestniczą bezpośrednio w badaniu.

Zakres czasowy realizacji projektu:

- zbyt krótki czas realizacji projektu, przy jednocześnie pracochłonnych etapach badania obejmującego wywiady ankietowe i bezpośrednie, wpływa na skrócenie czasookresów sprawozdawczych, dezawuuując tym samym również istotny etap badań jakim jest analiza i wnioskowanie,
- zbyt długi czas od złożenia wniosku do realizacji projektu wpływa na spadek zainteresowania tematyką projektu przez grupę docelową. Oczekiwania projektowe urzędów wynikają często ze zmian legislacyjnych i potrzeby sprawnego dostosowywania się urzędów do nich, stąd ważnym jest realizacja tego typu projektów w czasie, który odpowiada rzeczywistym potrzebom urzędów.