

# Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji

Wsparcie administracji samorządowej w ramach Priorytetu V  
„Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013  
Fundusze Europejskie w Polsce



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



# Fundusze Europejskie w Polsce

9 lat członkostwa w Unii Europejskiej to dla Polski okres rozwoju. Środki finansowe UE umożliwiły zrealizowanie ogromnej liczby inwestycji, dzięki którym nasz kraj stał się nowocześniejszy i lepiej przygotowany do sprostania nadchodzącym wyzwaniom. Rok 2013 jest szczególny. Wraz z nim zakończy się realizacja budżetu UE, w ramach którego Polska w latach 2007-2013 miała w swojej dyspozycji ponad 67 mld euro. Środki te zostały wykorzystane przede wszystkim na inwestycje w infrastrukturę (autostrady i drogi) i w ekologię. Były to również środki dla przedsiębiorstw, uczelni, jednostek naukowych. To w końcu ogromne wsparcie dla zmian zachodzących wokół nas – odbudowa zabytków, remonty szpitali, szkół i muzeów, nowe autobusy i tramwaje na naszych ulicach, to tysiące placów budowy w całym kraju, gdzie powstają ważne z punktu widzenia mieszkańców obiekty. W nadchodzących latach nasz kraj otrzyma jeszcze większe wsparcie finansowe na realizację działań rozwojowych – do końca roku 2020 do dyspozycji otrzymamy prawie 73 mld euro.

Nie można zapominać, że Fundusze Europejskie to nie tylko wielkie przedsięwzięcia infrastrukturalne, ale także bezpośrednie inwestowanie w człowieka, w jego wiedzę i umiejętności. To podnoszenie kwalifikacji, wsparcie dla powstawania nowych firm. To dodatkowe zajęcia dla uczniów i studentów, a także tysiące nowych przedszkoli w całym kraju. To środki na modernizację zarówno polskiej oświaty, jak i polskiej administracji publicznej, zarówno tej centralnej jak i lokalnej.

Tego typu działania finansuje właśnie Europejski Fundusz Społeczny, który do końca roku 2013 wykorzystywany jest za pośrednictwem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, na rzecz którego przeznaczono ponad 11 miliardów euro. Program wyróżnia 9 obszarów interwencji (Priorytetów), będących odpowiedzią na występujące i zidentyfikowane w Polsce problemy. Stanowi więc instrument osiągnięcia celów w każdym z następujących obszarów wsparcia:

- 1. Zatrudnienia (Priorytet I i VI)**
- 2. Integracji społecznej (Priorytet I i VII)**
- 3. Adaptacyjności (Priorytet II i VIII)**
- 4. Edukacji (Priorytet III i IX)**
- 5. Szkolnictwa wyższego (Priorytet IV)**
- 6. Dobrego rządzenia (Priorytet V)**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Rola MAC we wdrażaniu POKL

Na rozwój państwa i jego wzrost gospodarczy wpływa wiele czynników. Jednym z głównych jest administracja działająca w sposób sprawny i efektywny. Dlatego też Priorytet V Dobre rządzenie ukierunkowano na wzmocnienie polskiej administracji publicznej, by mogła w sposób nowoczesny i partnerski wypełniać swoją funkcję. Wsparciem objęto administrację szczebla rządowego, samorządowego, instytucje wymiaru sprawiedliwości. Ukierunkowane było także na rozwój potencjału organizacji pozarządowych oraz organizacji pracodawców i pracowników jako podmiotów istotnych z punktu widzenia efektywnej realizacji zasady good governance (dobrego rządzenia).

Przyjęta definicja określa Dobre rządzenie jako sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa, cechujące się otwartością, partnerstwem, rozliczalnością, skutecznością, efektywnością i spójnością. Zasadniczą rolę w budowie potencjału administracyjnego w Polsce, odgrywają jednostki administracji samorządowej. Z uwagi na fakt, że społeczności lokalne stanowią jedną z zasadniczych podstaw ustroju demokratycznego, podmioty te wymagają szczególnej uwagi. Ich umiejscowienie – najbliżej obywatela, najbliżej przedsiębiorcy, uzasadnia inwestycje w podnoszenie jakości podstawowych usług świadczonych przez te jednostki.

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji wspiera modernizację polskich samorządów właśnie poprzez środki Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 przeznaczono ponad 250 milionów euro na działania poprawiające funkcjonowanie administracji samorządowej.

## Dziedziny wspierane przez MAC

Minister Administracji i Cyfryzacji w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego wspiera działania mające na celu:

1. Poprawę jakości prawa;
2. Poprawę skuteczności i efektywności wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz wysoką jakość usług publicznych;
3. Podniesienie zaufania społecznego do władz lokalnych i regionalnych oraz poprawa przejrzystości działań administracji samorządowej.

Obszary priorytetowe interwencji Ministra Administracji i Cyfryzacji w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, zbieżne są z rekomendacjami raportu



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Polska 2030”. Ponadto założenia wsparcia kierowanego do samorządów ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego są zgodne z założeniami strategii Sprawne Państwo 2020 (SSP). SSP - jako jedna z 9 zintegrowanych strategii rozwoju - wpisuje się w nowy model zarządzania rozwojem kraju określony w dokumencie pn. Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski, przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 27 kwietnia 2009 r. Nowy system zarządzania rozwojem kraju zmierza do zwiększenia skuteczności programowania i wdrażania polityki rozwoju oraz podniesienia jakości funkcjonowania instytucji publicznych.

Z założeniami SSP koresponduje układ celów POKL 2007-2013. Cel szczegółowy 3 Sprawne państwo na poziomie lokalnym i regionalnym dla priorytetu V POKL, przewiduje:

- Poprawę standardów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego poprzez wdrożenie do 2015 r. w urzędach JST systemów zarządzania satysfakcją klienta (20%), systemów wspierających zarządzanie jakością (30%), standardów zarządzania zasobami ludzkimi (40%) oraz modernizację dostępu do informacji publicznej (20%);
- Poprawę jakości aktów prawa wydanych przez organy jednostek samorządu terytorialnego poprzez obniżenie do 2015r. o 5% liczby decyzji uchylonych w stosunku do liczby decyzji zaskarżonych;
- Standaryzację oraz wzrost jakości elektronicznych usług publicznych poprzez wdrożenie co najmniej 20 e-usług świadczonych przez 80% jednostek samorządu terytorialnego oraz zespoloną wojewódzką administrację rządową do 2015r.;
- Wdrożenie systemu monitorowania polityk publicznych w województwie przez co najmniej 50% samorządów województw do końca 2015r.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Postępy w realizacji Działania 5.2 POKL

Dotychczasowa realizacja Działania 5.2 POKL w znaczący sposób przyczyniła się do zmodernizowania polskiej administracji samorządowej. Wsparciem modernizacyjnym objęto ponad 50% wszystkich jednostek administracji samorządowej - ponad 1400 urzędów. Zrealizowano ponad 400 różnorodnych projektów, których wartość przekracza 700 mln złotych.

W efekcie podjętych działań doskonalących w jednostkach administracji samorządowej wdrożono następujące usprawnienia:

Nazwa usprawnienia/wdrożenia zrealizowana w ramach projektów dofinansowanych ze środków UE (Działanie 5.2 POKL)	Liczba JST	w % JST w kraju
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w JST	680	24%
System monitorowania satysfakcji klientów	615	22%
Wspólna Metoda Oceny (wdrożenie systemu) ang. CAF	464	17%
Wdrożenie i certyfikacja systemu ISO (głównie norma 9001)	328	12%
Kodeks etyczny w JST	311	11%
Procedura konsultacji społecznych	279	10%
Modernizacja strony BIP	256	9%
Przygotowanie mapa aktywności NGO w JST	239	9%
Usprawnienie obsługa klienta (sporządzenie opisu usług, organizacja biura obsługi interesanta)	221	8%
Wdrożenie procedur ewaluacji strategii / zarządzania strategicznego	188	7%
Wdrożenie narzędzi IT w urzędzie (e-DOK / e-PZP / intranet etc.)	180	6%
Uruchomienie w JST nowych e-usług	162	6%
Odnowienie (recertyfikacja) systemu ISO (głównie norma 9001)	120	4%
Modernizacja zarządzania finansowego (np.. Wdrożenie budżetu zadaniowego)	101	4%



Poprawa poboru opłat i podatków lokalnych	70	2%
Zlecenie usług publicznych NGO	47	2%
Badanie jakości usług publicznych świadczonych przez JST	29	1%
Upowszechnienie stosowania Partnerstwa Publiczno Prywatnego w JST	29	1%
Zarządzanie jakością w JST - metody: PRI / BSC / EFQM	20	1%

Każda z JST uczestniczących w projektach zrealizowała średnio ponad 3 różne usprawnienia w obszarach, które na podstawie przeprowadzonej diagnozy zostały wybrane jako najistotniejsze do realizacji.

W przypadku najczęściej realizowanego usprawnienia związanego z modernizacją zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie (w blisko co czwartym JST w kraju), najczęściej realizowane były następujące działania:

- Określenie potrzeb szkoleniowych pracowników;
- Sporządzenie opisu stanowisk /profilu kompetencyjnych stanowisk;
- Dokonanie pomiaru kompetencji – oceniono pracowników pod względem kompetencji zawartych w opisie/profilu kompetencyjnym stanowiska;
- Modyfikacja systemów oceny okresowej pracowników;
- Opracowywanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego pracowników (głównie w części większych urzędów JST).

Obok wprowadzanych zmian związanych z codzienną praktyką zarządzania kadrami w urzędzie wsparciem szkoleniowym objęto ponad 120 tys. pracowników samorządowych w zakresie podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Zakres szkoleń obejmował zarówno podnoszenie kwalifikacji ogólnych (KPA, szkolenia językowe, komputerowe) jak i szkolenia specjalistyczne w zakresie zarządzania oraz merytorycznych obszarów działalności JST. Formy szkoleniowe stosowane w ramach projektów miały różnorodną formę od dwusemestralnych studiów podyplomowych, poprzez szkolenia stacjonarne, e-learningowe, warsztaty, konferencje.



# Efekty realizacji Działania 5.2 POKL

W II połowie 2012 roku przeprowadzono badanie ewaluacyjne pn. „Ocena projektów konkursowych zrealizowanych w ramach Poddziałania 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”. Badanie miało charakter ewaluacji on-going ukierunkowanej na:

- pogłębienie wiedzy na temat zmian w obszarze zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego korzystających ze wsparcia w ramach Poddziałania 5.2.1 (projekty konkursowe z 2008 i 2009 roku),
- uzyskanie informacji na temat trwałości wprowadzonych zmian oraz czynników, które tę trwałość warunkują.

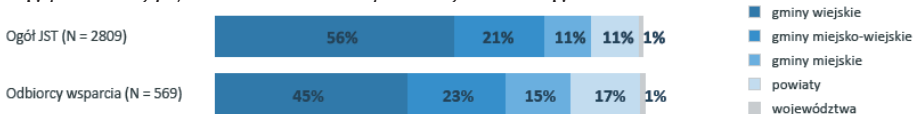
Badanie przeprowadzono na próbie 659 Jednostek Samorządu Terytorialnego, które wówczas zakończyły realizację działań doskonalących.

## Zakres przedmiotowy badania

Ewaluacja dotyczyła pięciu rodzajów usprawnień zarządczych realizowanych w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach projektów finansowanych z Poddziałania 5.2.1:

- systemy rozwoju kompetencji kadr;
- usprawnienia w zakresie obsługi klienta;
- usprawnienia z zakresu e-administracji;
- systemy jakości (System Zarządzania Jakością ISO 9001, Wspólna Metoda Oceny CAF);
- systemy monitorowania poziomu satysfakcji klientów JST.

Rysunek: *Struktura próby odbiorców wsparcia objętych badaniem ilościowym ze względu na typ jednostki samorządu terytorialnego*



## Na czym polegały realizowane usprawnienia zarządcze i jakie miały efekty?

### 1. system rozwoju kompetencji kadr

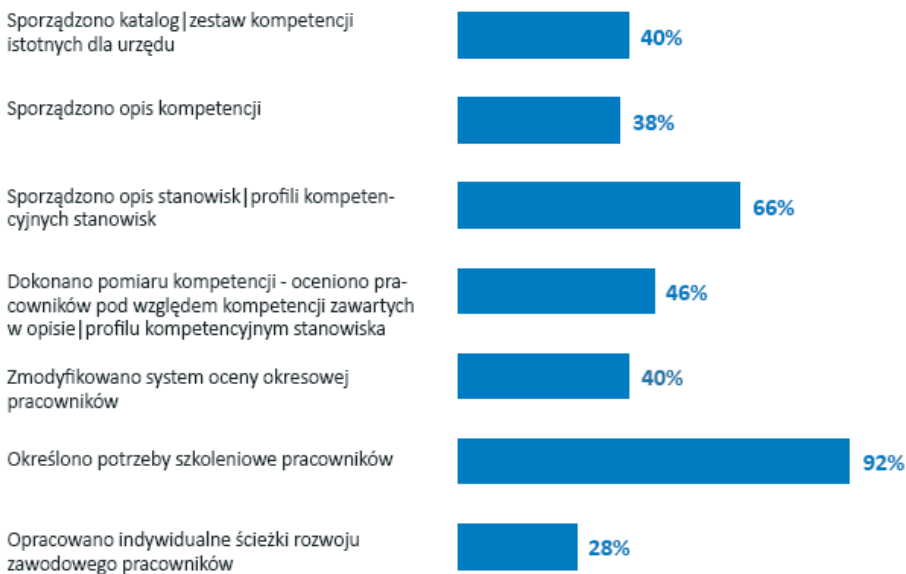
Jeśli jakość funkcjonowania urzędu zależy od jakości jego pracowników, to





rozwój kompetencji kadr powinien być priorytetem dla JST uczestniczących w projektach konkursowych. System rozwoju kompetencji kadr wdrożyło jednak tylko 8% badanych urzędów. Wnioski zakładające realizację tego usprawnienia pojawiły się tylko w konkursie, w którym było ono premiowane. Wskazuje to na relatywnie niską jego rangę w hierarchii potrzeb modernizacyjnych urzędów. Prowadzone działania najczęściej polegały na określeniu potrzeb szkoleniowych pracowników (92%), co częściowo wynikało z konieczności sformułowania preferencji urzędów pod adresem działań szkoleniowych prowadzonych w ramach projektów. Stosunkowo często (66%) opracowywano opisy profili kompetencyjnych stanowisk. Rzadziej miała miejsce pełna analiza luk kompetencyjnych (dokonanie oceny pracowników pod kątem kompetencji wchodzących w skład opracowanych profili - 46%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyło się opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju (28%).

Rysunek: Działania zrealizowane w ramach opracowania systemu rozwoju kompetencji kadr

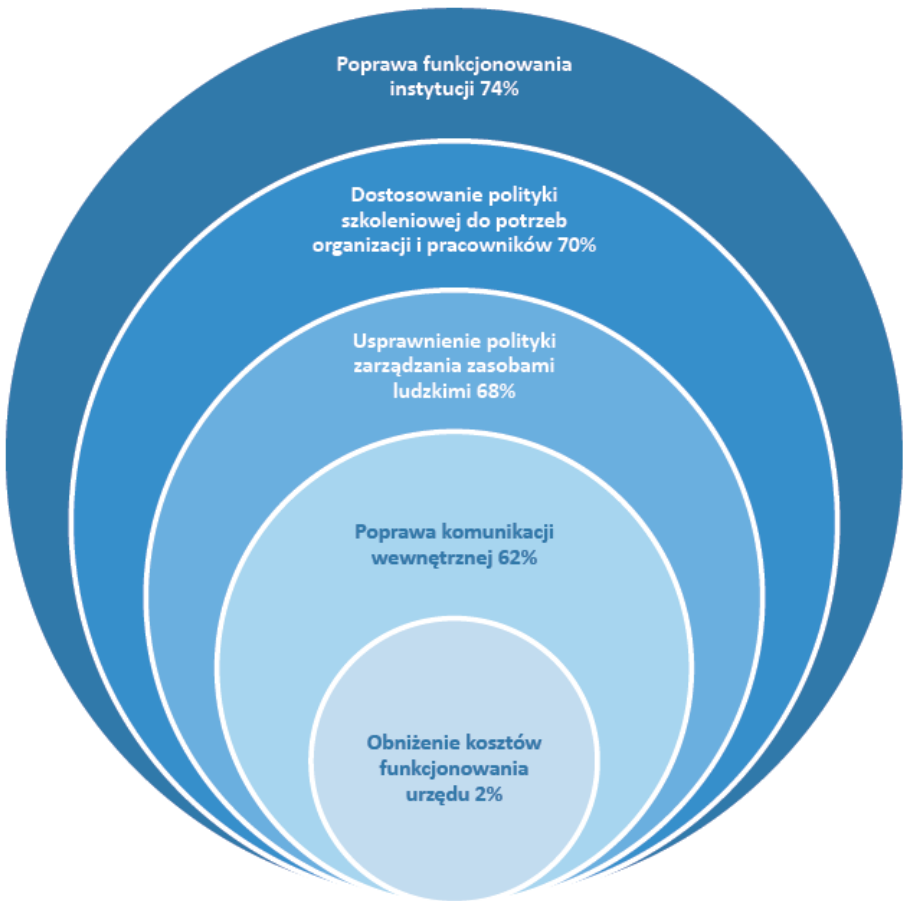


Ocena wpływu wdrożonych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na działanie organizacji była zasadniczo pozytywna, zwłaszcza w obszarze ogólnego funkcjonowania instytucji, dostosowania polityki szkoleniowej do jej potrzeb (istnieje jednak ryzyko, że działanie to mogło mieć charakter incydentalny, ściśle związany z realizowanym projektem), polityki zarządzania zasobami



ludzkimi i komunikacji wewnętrznej. Od 18% do 30% urzędów nie odnotowało jednak żadnych zmian.

Schemat: *Jakie pozytywne efekty przyniosło wprowadzenie systemu rozwoju kompetencji kadr? – opinie odbiorców wsparcia (N = 50)*



## 2. usprawnienia w zakresie obsługi klienta

W ramach Poddziałania 5.2.1 możliwe było wdrożenie trzech rodzajów usprawnień z zakresu obsługi klienta, które cieszyły się zróżnicowaną popularnością: udoskonalenie Biuletynu Informacji Publicznej (15%), aktualizacja kart usług publicznych (8%) i uruchomienie Biura Obsługi Klienta (5%).

Schemat: *Charakterystyka wdrażanych usprawnień w zakresie obsługi klienta*



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI




Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



<p><b>Udoskonalenia BIP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najczęściej modyfikowano istniejące portale BIP (82%)</li> <li>• zwiększano zakres publikowanych informacji (90%) oraz częstotliwość aktualizacji BIP (67%)</li> <li>• często typowano pracowników do opieki nad portalem (68%) oraz określano zakres ich odpowiedzialności (57%)</li> </ul>
<p><b>Biuro Obsługi Klienta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najczęściej pełniło funkcję ogólnej informacji   "przewodnika" po urzędzie</li> <li>• w strukturze większości BOK (96%) nie wyróżniono stanowisk dedykowanych różnym rodzajom sprawy</li> <li>• formuła działania BOK zwykle daje klientowi możliwość kompleksowego załatwienia tylko niektórych spraw (64%)</li> </ul>
<p><b>Aktualizacja opisów kart usług publicznych</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• w 62% urzędów udostępniono opracowane karty usług w BIP</li> <li>• po zakończeniu realizacji projektu co czwarty urząd posiadał opracowane karty dla wszystkich świadczonych usług, a 43% - dla co najmniej 75% świadczonych usług</li> </ul>



**Usprawnienia związane z obsługą klienta w opinii badanych należą do rozwiązań o największym pozytywnym wpływie na różne aspekty funkcjonowania urzędu, w tym zwłaszcza na dostęp klientów do informacji, satysfakcję klientów i czas ich obsługi.**

### 3. e-administracja – wykorzystanie technologii informacyjnych w urzędzie

Odsetek urzędów wdrażających rozwiązania z zakresu wewnętrznej informatyzacji (najczęściej był to elektroniczny obieg dokumentów) wyniósł 12%. E-usługi wdrożyło tylko 2% urzędów, a szczegółowa ich analiza pokazuje, że nie były to usługi w pełni zautomatyzowane.

Implementacja zmian związanych z wprowadzeniem technologii informacyjnych najczęściej wiązała się z koniecznością modyfikacji zakresu pracy niektórych pracowników (51%) oraz zakupu sprzętu IT (40%) i oprogramowania (32%). W około jednej piątej urzędów doszło do zmian zakresu zadań niektórych komórek organi-



zacyjnych. Rzadko natomiast dochodziło do zmian w regulaminach pracy badanych urzędów (15%) i do zwiększenia liczby zatrudnionych (7%).

Wprowadzenie rozwiązań z zakresu e-administracji napotykało na wiele problemów, z których najważniejszym było przywiązanie pracowników do świadczenia usług w sposób tradycyjny.

Rysunek: *Problemy we wdrażaniu rozwiązań z zakresu wewnętrznej informatyzacji urzędu (możliwość kilku odpowiedzi, N = 73)*



Wprowadzone zmiany nie miały bezpośredniego wpływu na jakość świadczonych usług: terminowość załatwiania spraw, liczbę skarg na pracę urzędu czy czas obsługi klienta. Umiarkowanie pozytywna była także ocena wpływu wprowadzenia elektronicznych rozwiązań na wewnętrzny przepływ informacji (62% opinii pozytywnych) i ogólne usprawnienie funkcjonowania instytucji (53%). Zdarzały się również głosy negatywne. 25% beneficjentów przypisywało elektronicznemu obiegowi dokumentów pogorszenie terminowości załatwiania spraw. Według 11% badanych wewnętrzna informatyzacja skutkowałą wzrostem niezadowolenia pracowników. Wydaje się jednak, że problem akceptacji pracowników dla elektronicznych systemów będzie stopniowo zanikał, podobnie jak w przypadku większości innowacyjnych zmian organizacyjnych.

Schemat: *Jakie pozytywne efekty przyniosło wdrożenie rozwiązań z zakresu wewnętrznej informatyzacji urzędu? – opinie odbiorców wsparcia (N = 73)*





#### 4. Wykorzystanie systemów jakości ISO 9001 i CAF

*Norma ISO 9001 zawiera wymagania dla systemu zarządzania jakością mającego zastosowanie w organizacji, której celem jest dostarczanie usług o gwarantowanej, niezmienniej jakości, zgodnie z oczekiwaniami kierowanymi przez klientów. Jednym z ważniejszych wymagań normy jest obowiązek regularnej oceny zdolności organizacji do spełniania wymagań klientów przez niezależne jednostki certyfikujące.*

System Zarządzania Jakością ISO 9001 w ramach projektów finansowanych z Podziałania 5.2.1 wdrożyło 37% beneficjentów. Najczęściej działania projektowe zakładały przygotowanie jednostki do wdrożenia systemu i przeprowadzenie auditu certyfikującego (74%). W pozostałych przypadkach zazwyczaj przygotowywano urzędy do wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością (22%). Nieliczne urzędy (3%) finansowały w ramach projektów przeprowadzenie auditu odnowieniowego (3%).

Większość JST deklaruje, że wdrożone w ramach projektów systemy spełniają formalne wymagania normy ISO. Istnieje jednak kilkuprocentowe grono JST, które nie dopełniły podstawowych obowiązków związanych z utrzymaniem systemu (powołanie pełnomocnika ISO, audytorów wewnętrznych, dokonanie auditu wewnętrznego, pomiaru zadowolenia klientów). W urzędach, w których certyfikat uzyskano ponad rok temu, około 20% nie przeprowadziło przeglądu kierownictwa ani auditu nadzoru.

Ocena wpływu systemu na funkcjonowanie urzędu jest zasadniczo pozytywna, najbardziej zaś w takich wymiarach jak: wizerunek urzędu, ogólne funkcjono-



wanie urzędu, komunikacja wewnętrzna. W pozostałych obszarach, związanych z jakością obsługi klienta, poprawa już nie jest tak oczywista. W ok. 30% urzędów wdrożenie ISO spowodowało wzrost kosztów funkcjonowania urzędu.

Schemat: *Jakie pozytywne efekty przyniosło wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001? – opinie odbiorców wsparcia (N = 228)*



W co dziesiątym urzędzie pojawiały się skargi na czasochłonność utrzymania systemu – liczba audytorów wewnętrznych jest oceniana jako zbyt mała w stosunku do obowiązków. Często - w co piątym urzędzie - ISO nie cieszy się akceptacją pracowników. Także w badaniu jakościowym często wskazywano na niechęć pracowników do tego typu zmiany z powodu dodatkowych obowiązków związanych z utrzymaniem Systemu Zarządzania Jakością i respektowaniem jego procedur.

*Wspólna Metoda Oceny (Common Assessment Framework – CAF) jest narzędziem zarządzania jakością, zainspirowanym przez Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), dedykowanym sektorowi administracji publicznej. Metoda jest narzędziem wszechstronnej diagnozy organizacji w różnych obszarach jej funkcjonowania odnoszących się do jej potencjału i uzyskiwanych wyników. Diagnoza stanu funkcjonowania organizacji dokonywana jest metodą samooceny, której wyniki służą identyfikacji obszarów doskonalenia oraz wprowadzaniu wymaganych usprawnień zarządczych.*

Wspólna Metoda Oceny CAF wdrażana była w 10% urzędów. Większość urzędów potwierdziła wypracowanie w wyniku metody CAF formalnych rezultatów



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



tego procesu – w 93% JST opracowano raport samooceny, a w 92% przygotowano listę priorytetów. Nieco rzadziej (84%) opracowywano plan doskonalenia. Często dostrzegano wpływ CAF na poprawę ogólnego funkcjonowania organizacji (70%) oraz komunikacji wewnętrznej (66%). Relatywnie rzadko przekładało się to jednak na wzrost zadowolenia pracowników (34%) i sporadycznie na obniżenie kosztów funkcjonowania urzędu (3%). W 11% urzędów CAF nie spotkał się z akceptacją pracowników.

Rysunek: *Jakie pozytywne efekty przyniosło zastosowanie Wspólnej Metody Oceny CAF? – opinie odbiorców wsparcia (N = 61)*



### 5. systemy monitorowania satysfakcji klientów

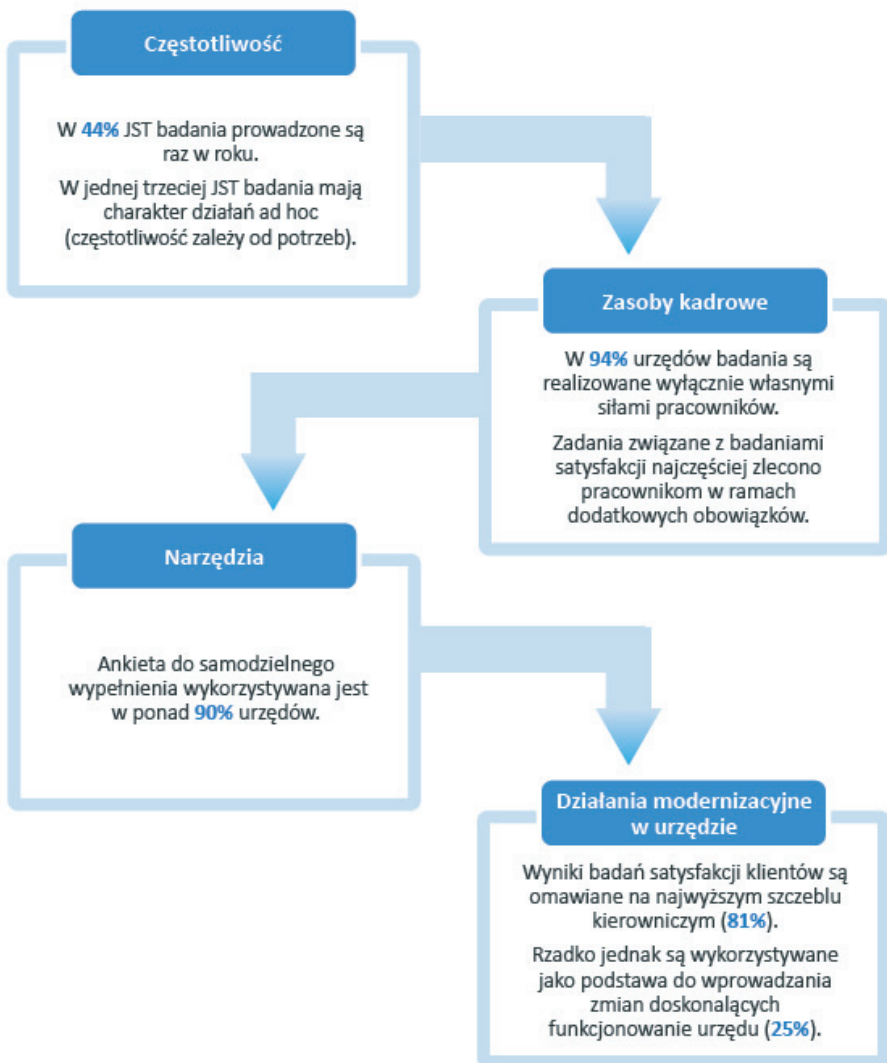
Badania satysfakcji klientów (mimo swej oczywistości w jednostkach usługowych) nie stanowią normy funkcjonowania JST. Może więc cieszyć, że na wdrożenie tego rodzaju usprawnienia organizacyjnego zdecydowało się aż 37% urzędów.

Przewidziane w projektach rozwiązania powszechnie zakładały opracowanie wzorów narzędzi do badania satysfakcji klientów (95%). Stosunkowo rzadko –



biorąc pod uwagę zasadniczy brak doświadczeń JST w obszarze badań satysfakcji – urzędy wyposażano w procedurę monitoringu (58%), sporadycznie – w podręcznik dotyczący badań satysfakcji (6%).

Schemat: *Dominujący wzorzec realizacji badań satysfakcji klientów w JST*



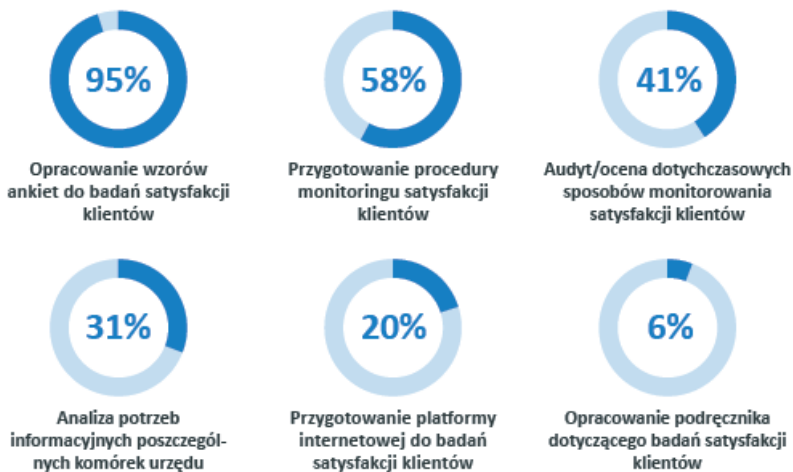
Urzędy pozytywnie oceniały wpływ monitoringu satysfakcji na różne aspekty funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim dostrzegano pozytywny wpływ





wdrożenia na wzrost jakości obsługi klienta (67%), poprawę wizerunku urzędu (64%) i wzrost satysfakcji klientów (58%). Znaczny odsetek urzędów nie dostrzegł jednak zmian w tym zakresie. Stosunkowo często wyrażano też opinie o braku wpływu monitoringu na funkcjonowanie urzędu (40%).

Rysunek: *Działania zrealizowane w ramach opracowania systemu monitoringu satysfakcji klientów (N=227)*



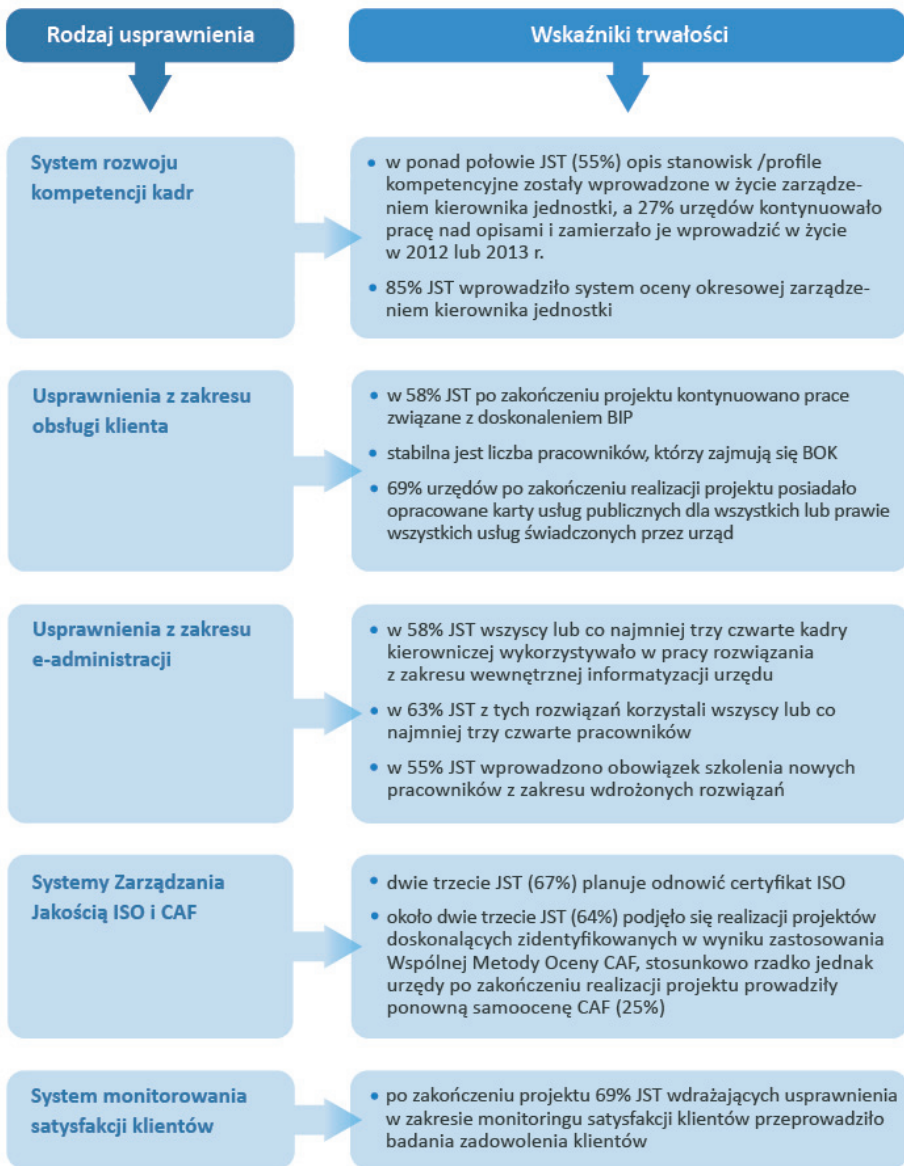
## Czy wdrożone usprawnienia zarządcze są trwałe i jakie są uwarunkowania ich trwałości?

Trwałość wprowadzonych rozwiązań była zróżnicowana, ale częściej – przynajmniej na podstawie wyników badania ilościowego - można mówić o wykorzystywaniu ich w codziennej pracy JST niż o wygaśnięciu ich trwałości wraz z końcem realizacji projektów.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na trwałość wdrożonych usprawnień było nastawienie kierownictwa urzędu, zaś na kolejnych miejscach - aprobatą pracowników oraz możliwości finansowe (szczególnie istotne w przypadku ISO i elektronicznego obiegu dokumentów). Jeżeli decydenci widzieli potrzebę wprowadzenia usprawnień i ich utrzymania, to prowadzili działania je upowszechniające i sami brali w nich aktywny udział. Akceptacja ze strony pracowników była z kolei pochodną z jednej strony postaw decydentów (jeżeli byli oni niechętni wdrożeniu, to również niechętni byli pracownicy), z drugiej zaś strony dużą rolę odgrywało poczucie pracowników, że dane rozwiązania są użyteczne.



## Schemat: *Trwałość wdrożonych usprawnień zarządczych*



## Główne wnioski z badania ewaluacyjnego

1. Wyniki badania ilościowego pokazują, że projekty realizowane w ramach Poddziałania 5.2.1 POKL w większości urzędów oceniane są pozytywnie: przyniosły one zakładane efekty, a wdrożone usprawnienia zarządcze z reguły cieszą się akceptacją kierownictwa i pracowników i są wykorzystywane w pracy JST. Wyniki badań jakościowych pozwoliły bliżej przyjrzeć się realizowanym projektom i ujawniły istnienie czynników ograniczających trwałość i skuteczność wdrożonych rozwiązań.
2. Podstawowym problemem był fakt, że beneficjenci projektów realizowanych w ramach Poddziałania 5.2.1 często nie mieli wpływu na zawartość merytoryczną prowadzonych działań. Najczęściej przystępowali do gotowych koncepcyjnie projektów, które nie zawsze i nie w całości odpowiadały ich potrzebom i możliwościom.
3. Badanie jakościowe ujawniło duże znaczenie „bodźca finansowego” (wśród urzędów bardzo silne jest przekonanie, że jeżeli są oferowane środki finansowe, to należy z nich skorzystać). Wykazało także, że usprawnienia zarządcze możliwe do realizacji w ramach Poddziałania 5.2.1 postrzegane były jako drugorzędne w stosunku do bogatego i pozytywnie ocenianego komponentu szkoleniowego projektów.
4. Wdrożone usprawnienia nie zmieniały zasadniczo jakości świadczonych usług (terminowości załatwiania spraw, liczby skarg, satysfakcji klientów czy kosztów funkcjonowania urzędów). Jednak na ogół pozytywnie wpływały na funkcjonowanie urzędów, często wywołując niezamierzone, korzystne efekty. Często zwracano uwagę na pozytywną mobilizację pracowników, zmianę ich świadomości, na wprowadzenie do urzędu efektu „świeżości”. Poddziałanie 5.2.1 było silnym impulsem w kierunku zmiany kultury organizacyjnej wielu urzędów na bardziej „prokliencką” i „projakościową”.
5. Negatywne niezamierzone efekty były pochodną niewystarczającej wiedzy dotyczącej przedmiotu wdrożenia, np. zdarzało się, że nie zdawano sobie sprawy z kosztów utrzymania ISO (bariera trwałości), nie zawsze też wiedziano o kosztach związanych z utrzymaniem elektronicznego obiegu dokumentów.
6. Potrzebna jest zatem generalna „zmiana nastawienia” JST do oferowanych instrumentów wsparcia – z „wymuszanych” form doskonalenia na samo-doskonalenie. Towarzyszyć temu powinno odchodzenie od myślenia w kategoriach „korzystania z okazji do uzyskania dofinansowania” do myślenia „jak wykorzystać dostępne środki publiczne w celu wzrostu jakości świadczenia usług publicznych”.





**Raport z wyników badania znajduje się na stronie  
[www.ip.mac.gov.pl](http://www.ip.mac.gov.pl) w dziale „Dokumenty”, w zakładce  
„Badania i raporty”.**

W IV kwartale 2013 r. zostanie przeprowadzone kolejne badanie ewaluacyjne, obejmujące szerszy horyzont czasowy. Pełny raport z badania zostanie udostępniony również pod wskazanym powyżej adresem.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Projekty systemowe MAC

MAC realizuje również w ramach POKL tzw. projekty systemowe, których celem jest podnoszenie kompetencji pracowników JST (np. Akademia Liderów Samorządowych), upowszechnienie nowoczesnych narzędzi zarządzania publicznego oraz podnoszenie przejrzystości działań samorządu terytorialnego.

## Akademia Liderów Samorządowych

Akademia Liderów Samorządowych to projekt systemowy realizowany w formie studiów podyplomowych, bezpośrednio skierowany do kadry kierowniczej jednostek samorządu terytorialnego. Celem projektu jest podniesienie kwalifikacji oraz poziomu wiedzy pracowników JST w zakresie efektywnego zarządzania.

Akademia jest projektem wzorowanym na rozwiązaniach przyjętych w krajach Unii Europejskiej. Ideą, zgodnie z założeniami reformy decentralizacyjnej, jest stworzenie profesjonalnej kadry zarządzającej w samorządach.

Projekt ALS powiązany jest z koncepcją MPA (Master of Public Administration). Oznacza to podnoszenie kompetencji kadr menadżerskich w samorządzie terytorialnym poprzez studia podyplomowe realizowane przez najlepszych ekspertów w dziedzinie prawa, ekonomii, zarządzania zasobami ludzkimi, administrowania funduszami UE.

Projekt realizowany jest w partnerstwie z trzema uczelniami wyższymi (Uniwersytet Warszawski, Wyższą Szkołą Bankową w Poznaniu oraz Wyższą Szkołą Bankową w Toruniu) gdzie Ministerstwo pełni rolę Lidera Projektu.

W ramach 160 godzin dydaktycznych zajęcia podzielone zostały na blok wspólny (I semestr), który uwzględnia m.in. zagadnienia prawne oraz działania promocyjne urzędu. W trakcie II semestru słuchacze mają do wyboru jeden z bloków: zarządzanie zasobami ludzkimi i promocja JST lub zarządzanie jakością, stanowienie prawa oraz finanse.

Realizacja projektu rozpoczęła się w maju 2009 roku i potrwa do grudnia 2014 roku. Całkowity budżet wynosi około 7,5 mln zł. Zakłada się, że do końca realizacji projektu studia ukończy 1040 absolwentów.

W styczniu 2014 r. Ministerstwo wraz z partnerami rozpoczyna szóstą, ostatnią edycję projektu. Rekrutacja do ostatniej edycji odbędzie się na przełomie listopada i grudnia 2013 r.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## **Dobre prawo – sprawne rządy**

Dobre prawo – sprawne rządy to projekt skierowany do około tysiąca samorządów. Wsparcie w pierwszej kolejności skierowane jest do najmniejszych jednostek – gmin wiejskich i miejsko-wiejskich.

Projekt składa się z kilku komponentów. Wszystkie formy wsparcia są bezpłatne dla jednostek objętych pomocą w ramach projektu. Jednym z nich są szkolenia dla pracowników samorządowych. Obejmują one cykl czterodniowych szkoleń o różnorodnej tematyce. W ramach projektu jednostki samorządu terytorialnego mogą ubiegać się również o porady prawne. Nowo zatrudnieni pracownicy mogą skorzystać z modelu e-learningowej służby przygotowawczej.

Projekt jest realizowany w partnerstwie z czterema uczelniami (Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu).

## **Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST**

Systemowe wsparcie procesów zarządzania to projekt skierowany przede wszystkim do gmin miejsko-wiejskich.

Projekt jest realizowany w partnerstwie z trzema uczelniami (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Uniwersytet Łódzki, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie).

Celem głównym projektu jest lepsze wykonywanie zadań publicznych poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo-ekspertyzującego służącego modernizacji procesów zarządzania. Zakres wsparcia projektu obejmie zarządzanie zasobami ludzkimi, doskonalenie procesów zarządzania, innowacyjność. Realizacja projektu rozpoczęła się w marcu 2013 roku i potrwa do września 2015 roku. Wsparciem zostanie objętych ponad 5 tys. pracowników z ok. 430 jednostek samorządu terytorialnego. Całkowity budżet projektu wynosi ponad 21 mln zł.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Więcej informacji na temat Priorytetu V POKL znajduje się  
na stronie internetowej: [www.ip.mac.gov.pl](http://www.ip.mac.gov.pl)  
Informacje dot. projektów systemowych dostępne są na stronie:  
[www.administracja.mac.gov.pl](http://www.administracja.mac.gov.pl).**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

