

Nowoczesna administracja – upowszechnianie i utrwalanie nowoczesnych metod oraz narzędzi zarządzania w administracji publicznej



**PROCESY
CELE
KOMPETENCJE**
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE
W URZĘDZIE

Konferencja podsumowująca projekt
„Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane
zarządzanie w urzędzie”

Warszawa, 4 września 2015 r.

Hotel Novotel

pwc

Agenda

Program spotkania dla przedstawicieli grup urzędów objętych zadaniem 2. projektu (1/2)

9:30-10:00

Serwis kawowy

Sesja otwierająca

- Powitanie i otwarcie spotkania – szef Służby Cywilnej Claudia Torres-Bartyzel
- Informacje o projektach DSC – Z-ca Dyrektora DSC Wojciech Michota
- Otwarcie spotkania przez organizatora konferencji firmę PwC Polska (Piotr Łuba, Członek Zarządu)

10:00-10:25

10:25-11:00

Sesja inspiracyjna „Innowacje i inspiracje w praktyce zarządzania urzędem – standaryzacja procesu kontroli jako przykład podnoszenia efektywności działania służb podległych wojewodzie” prelekcja Wojewody Małopolskiego Jerzego Millera

11:00-11:15

Serwis kawowy

11:15-12:10

- Prezentacja wniosków i rekomendacji dotyczących upowszechniania i utrwalania nowoczesnych metod oraz narzędzi zarządzania opracowanych w ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” – Dionizy Smoleń oraz Zuzanna Bartzak, PwC Polska
- „Vademecum skutecznego wdrażania zmian” oraz wizyty studyjne jako przykład skutecznego transferu wiedzy i wymiany dobrych praktyk między urzędami – panel dyskusyjny z udziałem przedstawicieli wybranych urzędów (gospodarzy wizyt studyjnych), KPRM, moderacja: przedstawiciel PwC Polska

12:10-12:40

Grywalizacja – podsumowanie rozgrywek i wręczenie nagród

Agenda

Program spotkania dla przedstawicieli grup urzędów objętych zadaniem 2. projektu (2/2)

12:40-13:30

Przerwa obiadowa

Sesje panelowe (do wyboru przez uczestników):

- „Inteligentnie integrować, czyli o układaniu puzzli systemu zarządzania” (Sławomir Wysocki, ekspert, Aneta Fąfara, dyrektor Biura Organizacyjno-Administracyjnego Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego, przedstawiciel PwC Polska)
- „Wzmacnianie kompetencji pracowników receptą na sprawną realizację celów urzędu – jak łączyć zarządzanie przez cele z narzędziami zarządzania przez kompetencje” (Marek Jefremienko, ekspert, Katarzyna Sowińska-Bonder, ekspert PwC Polska, Tomasz Michalak, dyrektor Departamentu Cel w Ministerstwie Finansów)
- „Od mapowania procesów do skutecznego zarządzania – jak wykorzystać produkty projektu w codziennej praktyce urzędu” (Marcin Janiszewski, ekspert, Paweł Rychlica, ekspert PwC Polska, Izabela Rosiak, dyrektor Biura Kadrowo-Organizacyjnego Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego)
- „Metody ciągłego doskonalenia organizacji na przykładzie wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania środowiskowego” (prof. Alina Matuszak-Flejszman, ekspert, Tomasz Kielar, Dyrektor Generalny Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska, Maciej Krzyczkowski, główny specjalista ds. ekzarządzania w Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska, przedstawiciel PwC Polska)
- „Organizacja procesu koordynacji kontroli zarządczej w dziale sprawiedliwość oraz system zarządzania Portfelem Projektów jako przykłady efektywnych rozwiązań zarządczych w organizacji” (Adam Niedzielski, dyrektor Departamentu Strategii i Funduszy Europejskich w Ministerstwie Sprawiedliwości, ekspert, Jakub Szymon Wiśniewski, zastępca dyrektora Departamentu Strategii i Funduszy Europejskich w Ministerstwie Sprawiedliwości, przedstawiciel PwC Polska)

15:00-15:15

Serwis kawowy

15:15-16:15

Sesja plenarna: podsumowanie wyników prac paneli tematycznych

*„Procesy, cele, kompetencje –
zintegrowane zarządzanie w urzędzie”*



Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędach”

Zadanie 1

Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w ministerstwach oraz centralnych i wojewódzkich urzędach administracji rządowej (63 ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie)

Zadanie 2

Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w urzędach administracji rządowej w województwie (105 urzędów administracji zespolonej i niezespolonej)

Zadanie 3

Usługa wsparcia KPRM we wdrażaniu zmian organizacyjnych w urzędach administracji rządowej objętych Projektem „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”

Urzędy objęte projektem

Zadanie 1

Służba cywilna – grupy Urzędów administracji rządowej

KPRM + Ministerstwa (18)

Urzędy wojewódzkie (16)

Urzędy centralne (29)

Urzędy centralne nadzorujące
administrację zespoloną (10)

Urzędy centralne nadzorujące
administrację niesespoloną (7)

Pozostałe urzędy centralne (12)

Zadanie 2

Administracja Niesespolona (podlegała urzędów centralnym)

Regionalne dyrekcje ochrony środowiska (16)

Urzędy statystyczne (16)

Okręgowe urzędy miar (9)

Administracja Zespolona (podlegała wojewodzie)

Kuratoria oświaty (16)

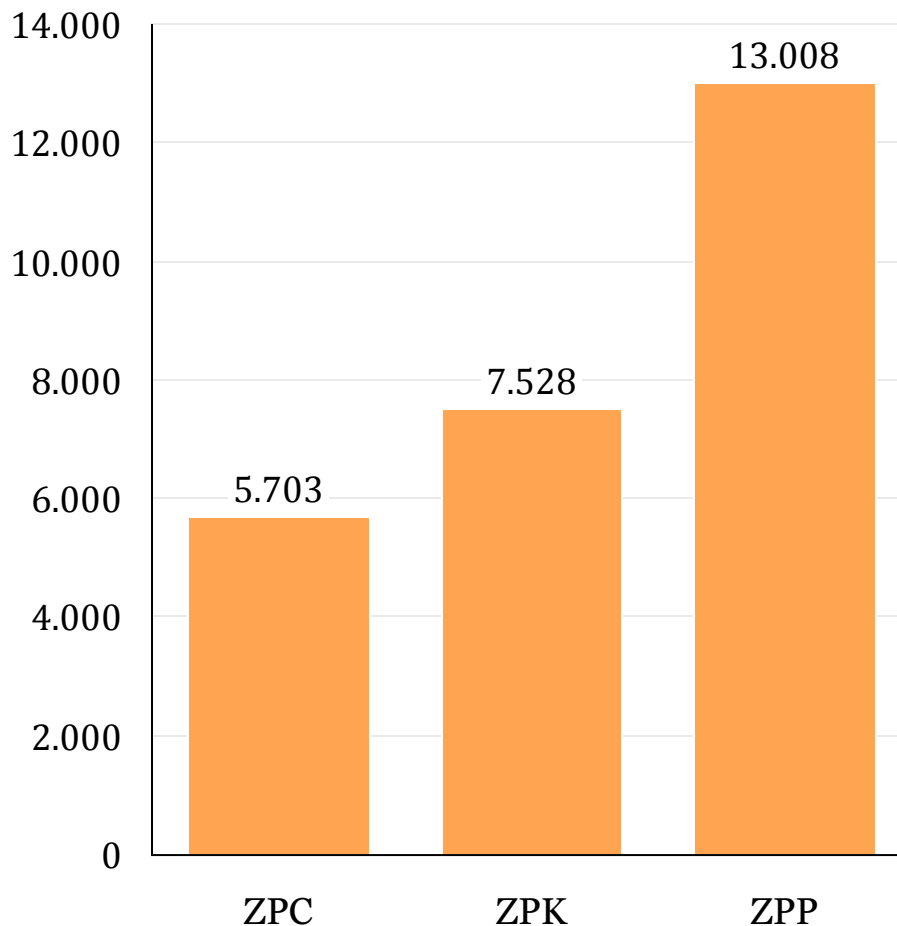
Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska (16)

Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa (8)

Wojewódzkie inspektoraty weterynarii (8)

Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowych (16)

Doradztwo w Zadaniu 2



Łącznie w projekcie zrealizowanych zostało **26 239 godzin doradztwa**, w tym **13008** w ramach komponentu ZPP, **7528** w ramach ZPK oraz **5703** w ramach ZPC

Czynniki sukcesu prac projektowych



Budowa entuzjazmu i zaangażowania w zespołach projektowych

Aby umożliwić wprowadzanie zmian



Dobra diagnoza dojrzałości urzędów na etapie przeglądu systemów zarządzania

Aby z sukcesem przeprowadzić etap wdrożeniowy



Wykorzystanie dobrych praktyk z urzędów

Aby dopasować proponowane działania do realiów administracji oraz wzmocnić zaangażowanie pracowników



Wzmacnianie wewnętrznej i międzyinstytucjonalnej współpracy

Aby sprawnie dzielić się wiedzą oraz dokonać standaryzacji metod zarządzania w poszczególnych grupach urzędów



Zintegrowanie systemów zarządzania

Aby umożliwić patrzenie na organizację jako jedną całość



Sprawne prowadzenie działań zgodnie z oczekiwaniami zbudowanymi w zespołach projektowych

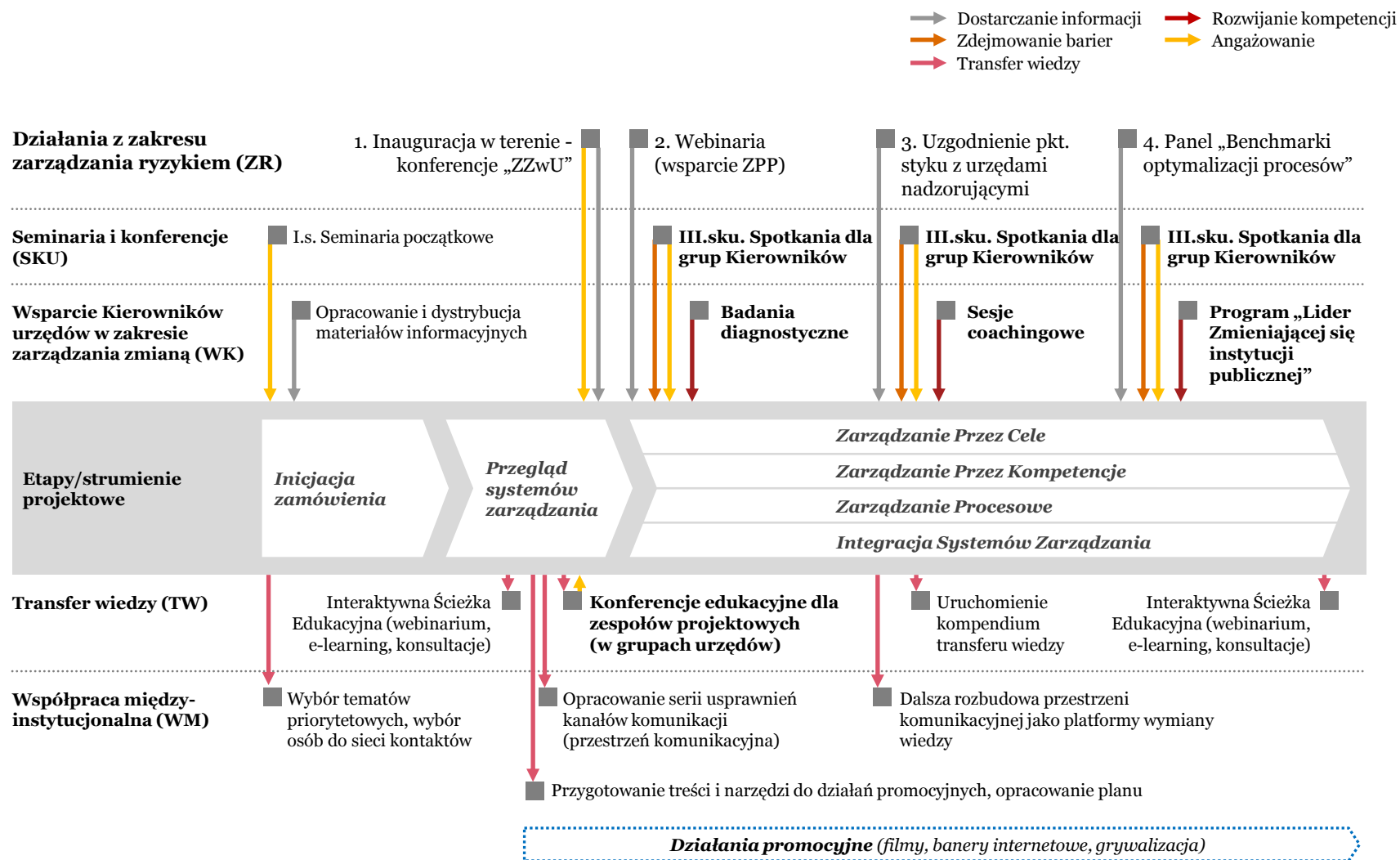
Aby w optymalny sposób wykorzystać kierownictwo i zespoły projektowe



Przekazanie wiedzy praktycznej

Aby zachować trwałość projektu

Zarządzanie zmianą w Projekcie



Rezultaty projektu

Ponad **1070**
pracowników urzędów
zaangażowanych w
prace projektowe



Ponad **2000**
urzędników
zaangażowanych w
mapowanie i optymalizację
procesów



67 opracowanych lub
zaktualizowanych
kart celów



1400 zmapowanych
lub zaktualizowanych
procesów



Ponad **700** kart
usprawnień procesów



72 modele
kompetencyjne



16 urzędów
gotowych do weryfikacji
EMAS



Zadanie 2. w liczbach

105 urzędów
zaangażowanych w
projekt



98 konsultantów
(doradców oraz
audytorów)



26239 godzin
doradczych



Ponad **1100**
użytkowników na
repozytorium



Ponad **1370** postów
na forum



6500 wysłanych
maili



Ponad **350**
przeprowadzonych
warsztatów z zakresu
ZPP i ZPC



24 konferencje
(w tym **16** w całym
kraju)



6 numerów
biuletynu
projektowego



Zadanie 3 Raport podsumowujący



Cel raportu

Cel główny

Upowszechnienie i utrwalenie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania urzędem oraz dobrych praktyk wypracowanych w ramach projektu

Cele szczegółowe

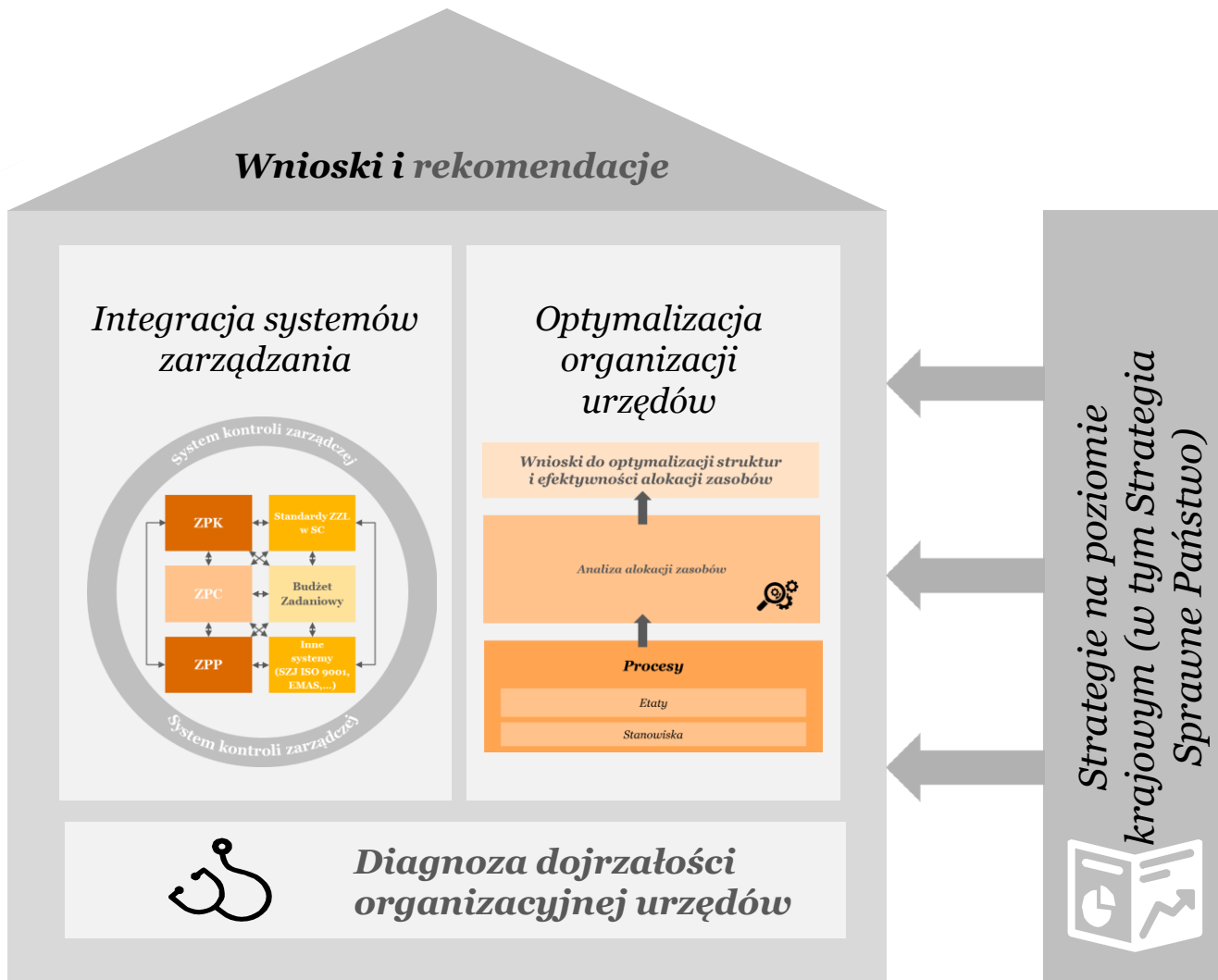
Systemowe poprawienie zarządzania w urzędach

Wykorzystanie zarządzania procesowego do:

- Optymalizacji struktur organizacyjnych w urzędach
- Podniesienia efektywności alokacji zasobów ludzkich
- Doskonalenia mechanizmów i narzędzi kontroli zarządczej w urzędach

Określenie kosztów i korzyści wprowadzenia zmian systemowych w obszarze integracji systemów zarządzania w urzędach

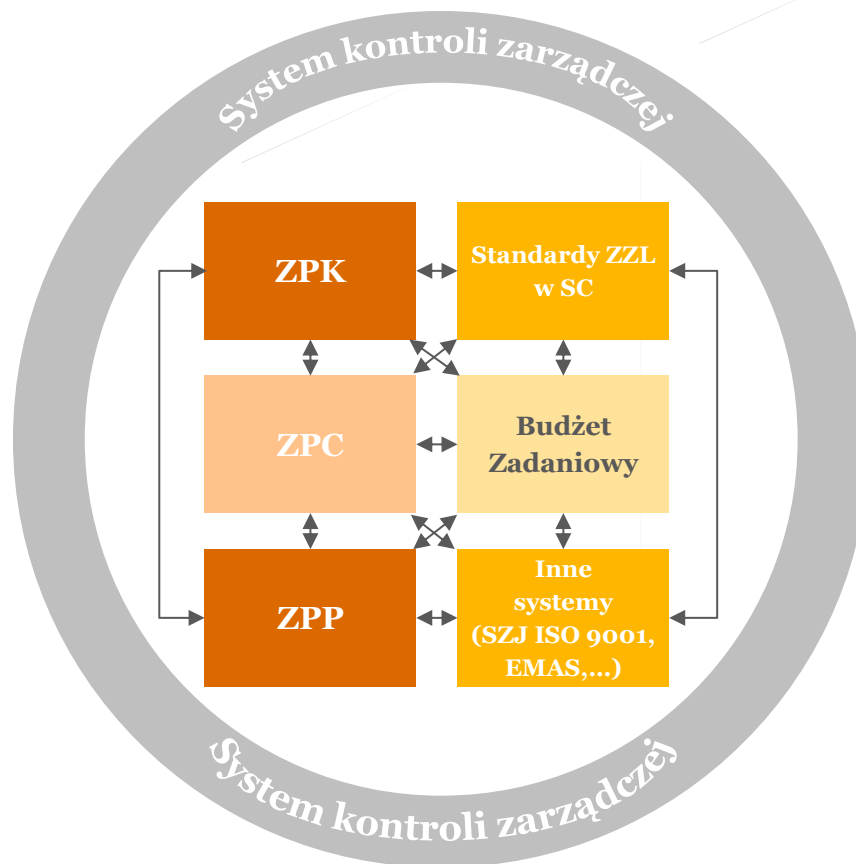
Raport podsumowujący projekt PCK (1/4)



Raport podsumowujący projekt PCK (2/4)



*Integracja
systemów
zarządzania*



Raport podsumowujący projekt PCK (3/4)



*Optymalizacja
organizacji
urzędów*

*Wnioski do optymalizacji struktur
i efektywności alokacji zasobów*

Analiza alokacji zasobów



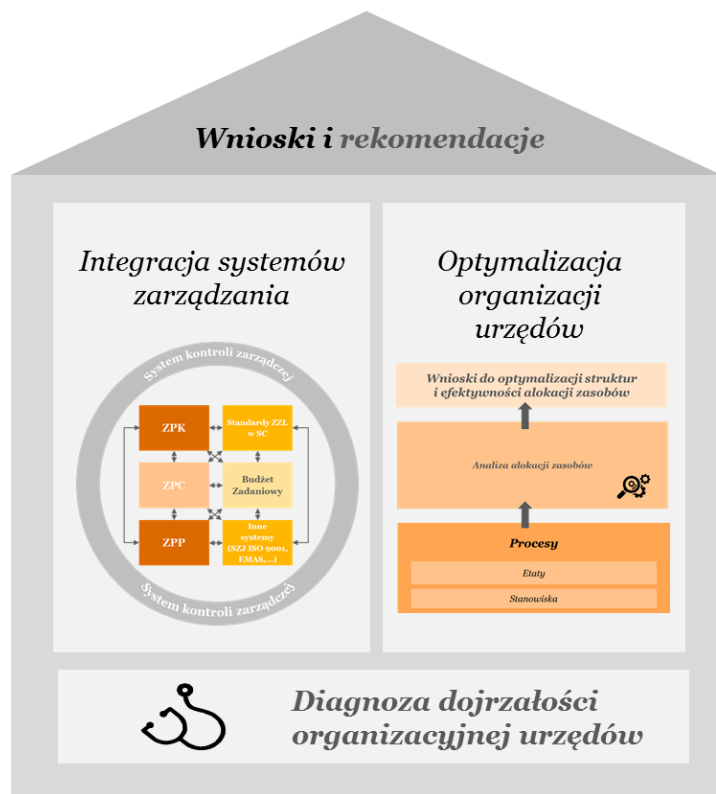
Procesy

Etaty

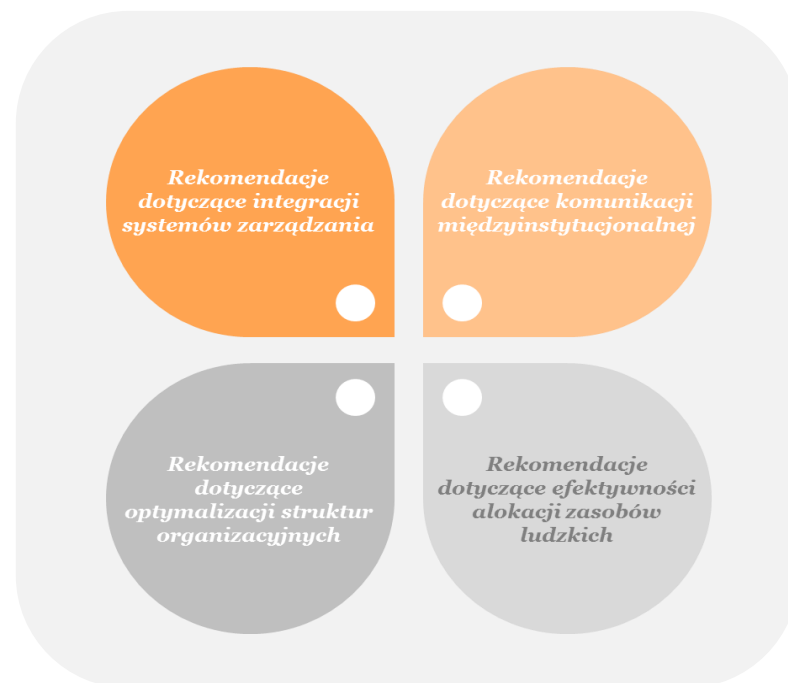
Stanowiska

Raport podsumowujący projekt PCK (4/4)

Przedmiot analiz



Wnioski i rekomendacje



Rodzaje rekomendacji

*Rekomendacje
dotyczące integracji
systemów zarządzania*

*Rekomendacje
dotyczące komunikacji
międzyinstytucjonalnej*

*Rekomendacje
dotyczące
optymalizacji struktur
organizacyjnych*

*Rekomendacje
dotyczące efektywności
alokacji zasobów
ludzkich*

Rekomendacje dotyczące integracji systemów zarządzania

Kontynuacja działań wdrożeniowych w zakresie rozwiązań i narzędzi wypracowanych w ramach projektu z uwzględnieniem integracji systemów na poziomie dokumentacji oraz współpracy z urzędami nadzorującymi

Przegląd i uporządkowanie aktów prawa wewnętrznego pod kątem aktualności i spójności oraz uwzględnienia rozwiązań wdrożonych w ramach projektu

Wdrożenie i zapewnienie systematycznego funkcjonowania formuły „przeглядów zarządzania”

Wykorzystanie wybranych rozwiązań i narzędzi zarządzania projektami w realizacji przedsięwzięć i inicjatyw rozwojowych

Podniesienie kompetencji menadżerskich i umiejętności przywódczych kadry wyższego i średniego szczebla zarządzania



Rekomendacje dotyczące optymalizacji struktur organizacyjnych

Standaryzacja architektur procesów w grupach urzędów

Dostosowanie struktur organizacyjnych w zakresie rozpiętości kierowania do procesów

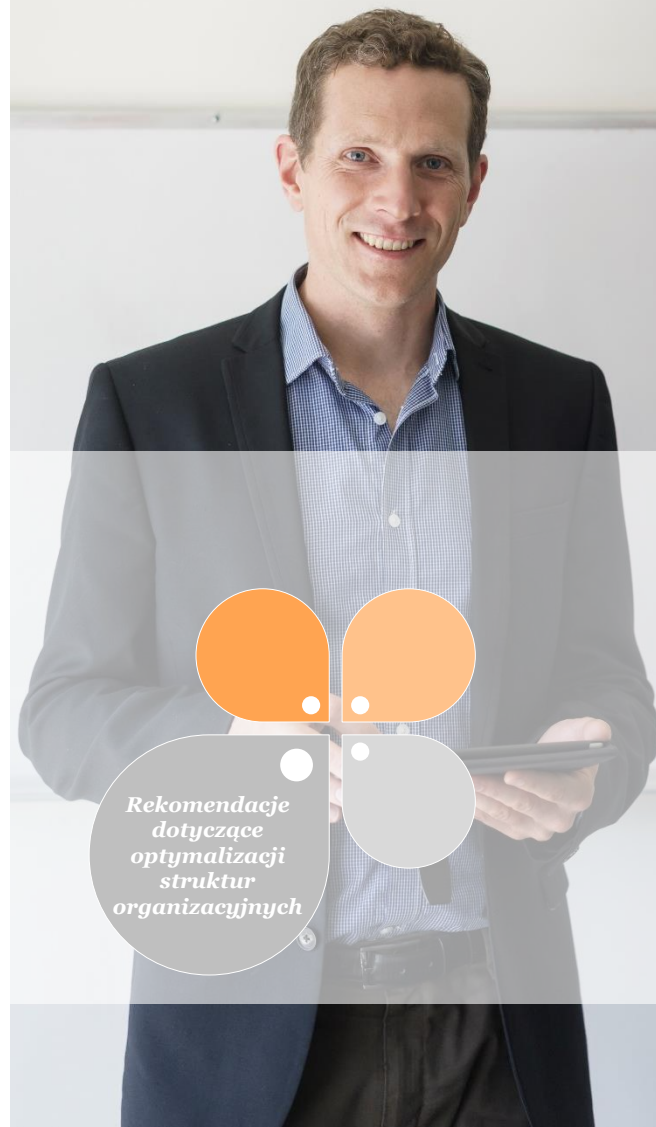
Ograniczanie liczby komórek realizujących proces

Określenie poziomu parametrów jakości usług

Zastosowanie optymalnego modelu realizacji procesów związanych z obsługą klientów

Stosowanie mechanizmów oceny usług wewnętrznych

Pożądanane wyniki są osiągnane w sposób bardziej wydajny, kiedy odpowiednie zasoby i działania są zarządzane jako proces, a decyzje są oparte na analizie danych i informacji



Rekomendacje dotyczące efektywności alokacji zasobów ludzkich

Opracowanie katalogu mierników dla stanowisk pracy oraz cykliczna analiza alokacji zasobów w procesach

Efektywne zarządzanie czasem pracy poprzez stosowanie różnorodnych form zatrudnienia oraz organizacji pracy

Dostosowanie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją do procesów realizowanych w urzędzie

Wdrożenie i promowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień

Jednolite interpretacje wydawane przez organ nadzorujący

Podniesienie jakości i skuteczności w zakresie dokonywania oceny skutków regulacji prawnych




Rekomendacje dotyczące komunikacji międzyinstytucjonalnej

Szersze korzystanie z dobrych praktyk w zakresie dzielenia się wiedzą i upowszechniania założeń oraz wyników swojej pracy

Wprowadzenie półformalnych spotkań typu breakfast meetings

Rozwój wspólnot praktyków



*Rekomendacje
dotyczące
komunikacji
międzyinstytu-
cjonalnej*

Wdrażanie rekomendacji



Aby efektywnie wdrożyć rekomendacje, należy zaangażować wszystkie szczeble decyzyjne w ramach struktur administracji rządowej oraz kluczowych interesariuszy.



Niektóre aktywności wymagają akceptacji na szczeblu decydentów politycznych (ministrowie), a następnie aktywności legislacyjnych.

„Vademecum skutecznego wdrażania zmian” i wizyty studyjne



Vademecum skutecznego wdrażania zmian

Rozwiązania usprawniające pracę Urzędu i obsługę obywatela

25

dobrych
praktyk

4

obszary
zarządzania

- System
- Klient
- Ludzie
- Strategia

Schemat opisu dobrej praktyki:

1



Istota dobrej praktyki

2



Zastosowanie

3



Przygotowanie wdrożenia

4



Proces wdrożenia

5



Kluczowe uwarunkowania wdrożenia

6



Dodatkowe komentarze urzędu

Krajowe wizyty studyjne

Promowanie skutecznie wdrożonych rozwiązań

Transfer wiedzy, wymiana doświadczeń

Poznanie praktycznego przebiegu wdrażania zmian

Poznanie możliwości i korzyści nowych rozwiązań

Integracja międzyinstytucjonalna



Krajowe wizyty studyjne

Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki

Optymalizacja procesu
„Archiwizacja dokumentów”

28 lipca 2015 r.

Urząd Statystyczny w Gdańsku

1. System monitorowania realizacji badania
2. Wdrożenie modelu kompetencyjnego w grupie urzędów

17 lipca 2015 r.

Ministerstwo Sprawiedliwości

1. Organizacja procesu koordynacji kontroli zarządczej
2. System zarządzania Portfelem Projektów

2 lipca 2015 r.

Wielkopolski Urząd Wojewódzki

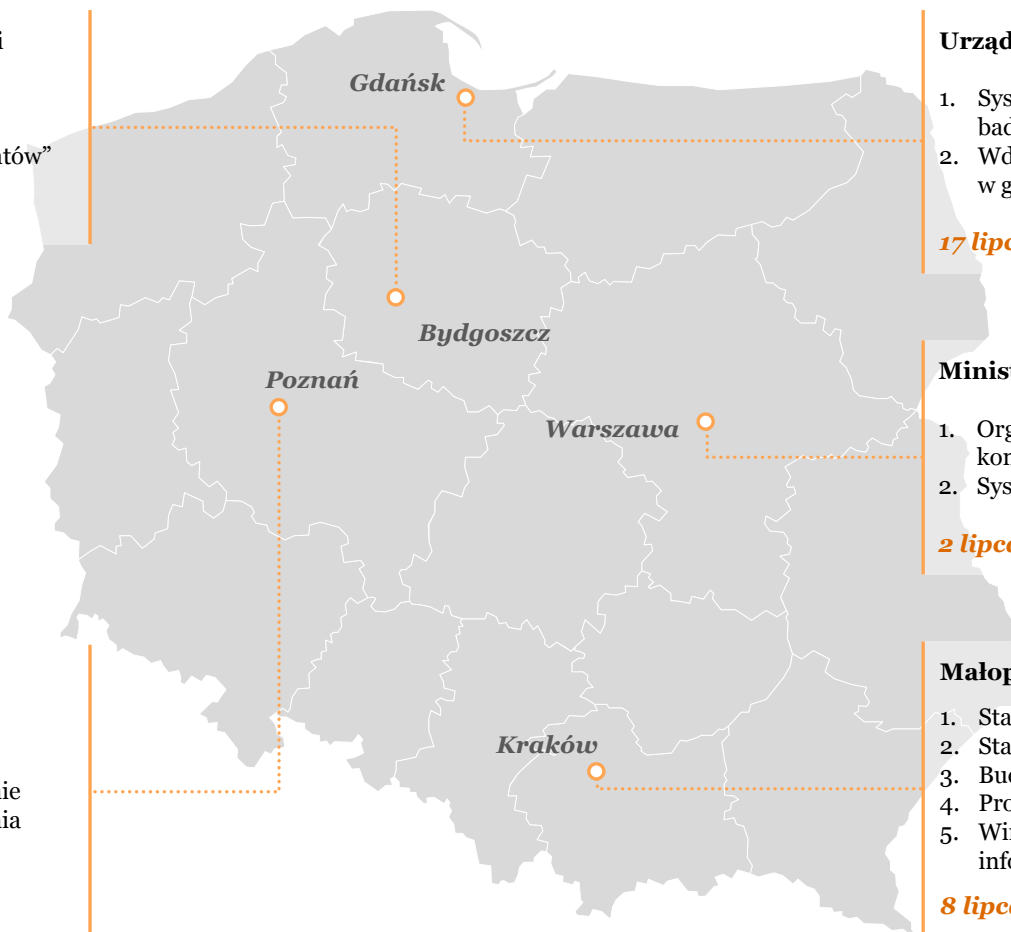
Wdrożenie modelu kompetencyjnego zgodnie z Programem Zarządzania Zasobami Ludzkimi

22 lipca 2015 r.

Małopolski Urząd Wojewódzki

1. Standaryzacja procesu kontroli
2. Statystyczna Aplikacja Centralna (SAC)
3. Budżet zadaniowy
4. Program mentoringu
5. Wirtualne narzędzie do wymiany informacji

8 lipca 2015 r.



Wizyta studyjna z perspektywy gospodarza



Nakład pracy

- Decyzja o pokazaniu dobrej praktyki
- Zapewnienie sali
- Zaproszenie gości
- Przygotowanie materiałów
- Zapewnienie poczęstunku
- Czas prezentujących



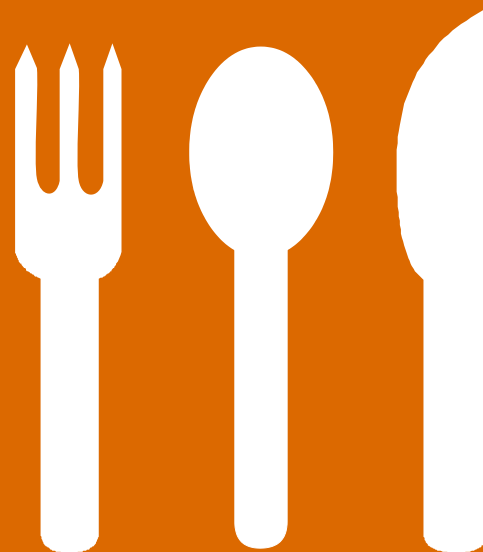
Korzyści

- Promocja skutecznych rozwiązań i dobrych praktyk
- Promocja Urzędu
- Transfer wiedzy i wymiana doświadczeń
- Możliwość identyfikacji nowych możliwości rozwoju
- Nowe pomysły na usprawnienie
- Integracja międzyinstytucjonalna
- Wzmacnianie komunikacji międzyinstytucjonalnej



*Grywalizacja – podsumowanie
rozgrywek i wręczenie nagród*

Przerwa obiadowa



*Sesja panelowa:
„Inteligentnie integrować, czyli o
układaniu puzzli systemu zarządzania”*



Integracja systemów zarządzania

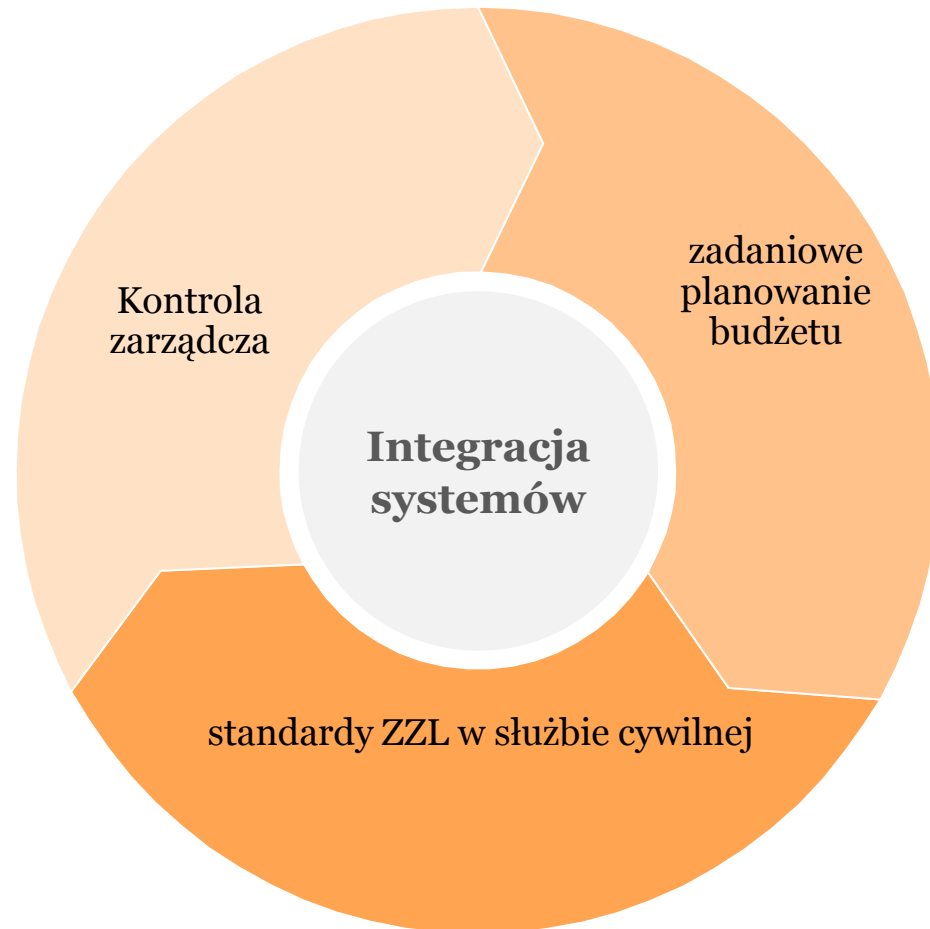
*Plan prezentacji
Wprowadzenie
do dyskusji*



- Istota integracji – jak to widzimy i w czym rzecz
- Co przyniósł projekt Procesy – Cele – Kompetencje?
- Inspirujące rozwiązania – przykłady
- Jak układać integracyjne puzzle? – więcej pytań niż gotowych rozwiązań

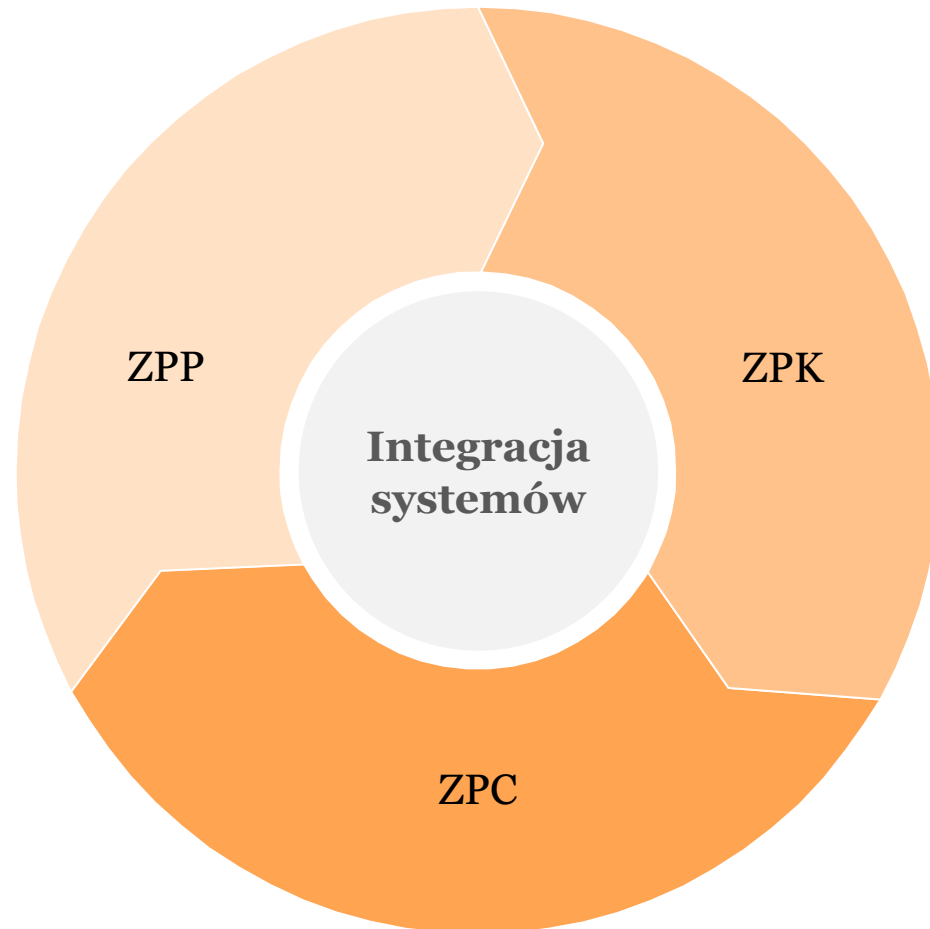
Integracja to łączenie, sprawianie, że jakieś elementy stają się silniej związane, np. poprzez korzystanie ze wspólnych zasobów

Celem jest budowanie jednolitego systemu zarządzania organizacją opartego o wykorzystywane już systemy/narzędzia, uzupełnione, rozszerzone, zmienione w wyniku wsparcia doradczego w projekcie



Integracja systemów zarządzania w organizacji (ISZ)

***Spójne współdziałanie
wdrożonych w urzędzie
metod zarządzania
– podejścia
procesowego,
zarządzania przez cele
oraz zarządzania przez
kompetencje;
sprawność
funkcjonowania
zintegrowanego
systemu jest wyższa od
sprawności
funkcjonowania
poszczególnych
podsystemów
zarządzania***



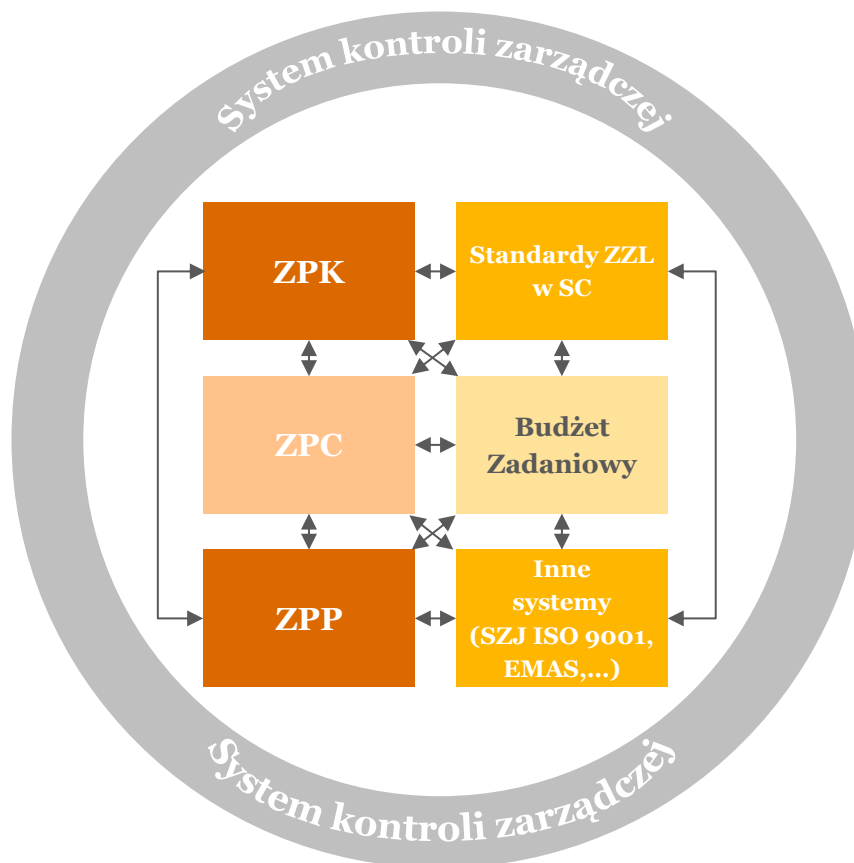
Integracja czyli co jeszcze mamy i jakie stąd płyną wnioski

- ***Wiele nie zawsze znaczy dobrze***
- ***Harmonijny rozwój to nie puste hasło***
- ***Siła polityki bywa tak wielka jak ...siła peletonu goniącego ucieczkę ...kasuje wszystko ...prawie***
- W dużej grupie urzędów funkcjonują w różnym stopniu zaawansowania i wykorzystywania, ***systemy zarządzania jakością*** oparte o międzynarodowe standardy ISO
- ***Trwałości rozwiązań zarządczych wprowadzanych w administracji rządowej jako dobrowolne, projektowe*** lub podobne rozwiązania (np. zarządzanie portfelem projektów, narzędzia ZZL takie jak ocena 360 stopni) ***nie jest duża***
- ***Prawie każdy zidentyfikowany na etapie audytu zarządzania podsystem, mechanizm zarządzania w danym urzędzie jest rozwijany i doskonalony osobno bez testu integracji*** tzn. bez analiz wpływu na cały system zarządzania urzędem
- Silnej, zgodnej z bieżącymi potrzebami otoczenia, presji na ***informatyzację*** działania, nie towarzyszy presja na zapobieganie temu by nie „***informatyzować bałaganu***” czyli analiza jakimi procesami zarządzamy, do czego powinny prowadzić (CELE !!!) one służą, itd.



Biorąc pod uwagę te wymienione oraz wiele innych czynników proponujemy...

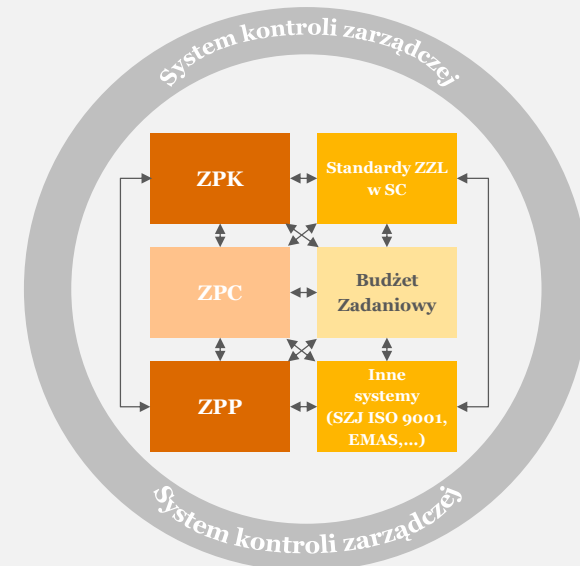
Model zintegrowanego systemu zarządzania urzędem



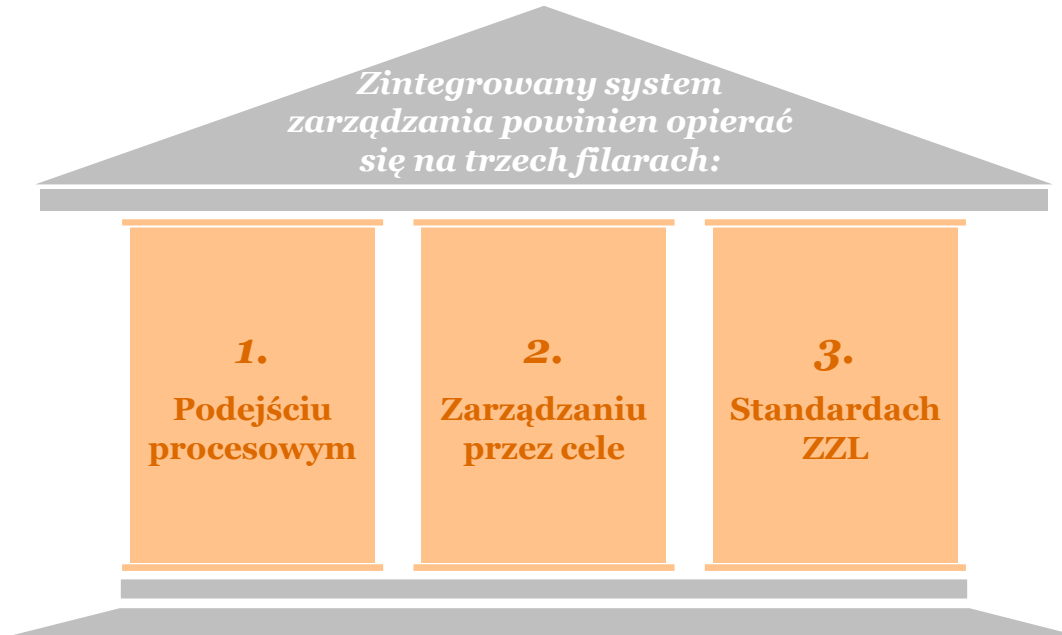
Zasadnicza teza

*Tezą przewodnią jest wskazanie na **porządkujący charakter** jaki w procesie integracji powinien odgrywać system kontroli zarządczej.*

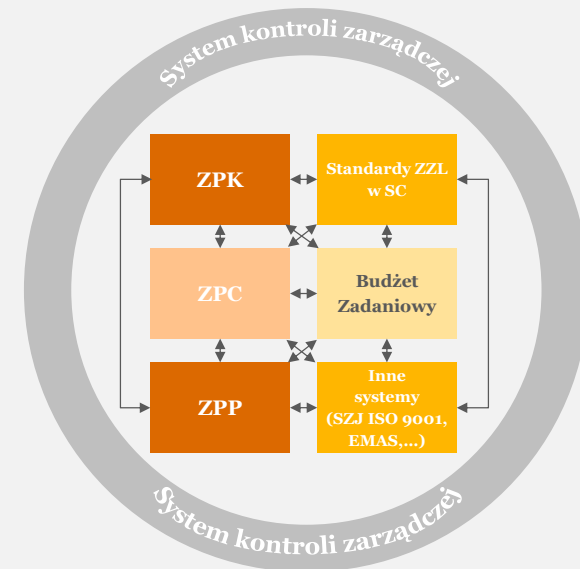
Wszelkie działania zmierzające do powiązania różnych narzędzi, procedur, systemów, itd. w urzędzie powinny zmierzać do budowy systemu kontroli zarządczej wykorzystującego je na rzecz realizacji wytyczonych standardów kz.



Zintegrowany system w oparciu o TRZY filary



Takie powiązanie sprzyja podejmowaniu decyzji zarządczych w oparciu o analizę faktów, z celami do realizacji oraz rozpoznanymi i rozwijanymi kompetencjami kadry zarządzającej i pracowników.



W niektórych urzędach integracja podczas projektu wyglądała m.in. tak: (1/2)

- W urzędach, szczególnie tych bez jakiegokolwiek praktyki w zakresie zarządzania, całość prac zmierzała do skutecznego wprowadzenia podejścia procesowego. **I tym samym działania integracyjne były bardzo ograniczone i skoncentrowane na wprowadzeniu do formalnego obiegu zestawu procesów i mechanizmu ich optymalizacji.****
- W innych np. dążono do zgodności celów określonych dla opisanych procesów z zestawem celów operacyjnych i strategicznych urzędu.**
- W części (głównie dotyczy to ministerstw i urzędów centralnych) wskazane mierniki dla procesów i celów stanowiły podstawę modyfikacji zapisów w części zadaniowej projektowanego budżetu zadaniowego.**

W niektórych urzędach integracja podczas projektu wyglądała m.in. tak: (2/2)

- W organizacjach z mniejszą lub większą praktyką (np. po doświadczeniach z systemem zarządzania jakością zgodnym z wymaganiami ISO 9001) miał miejsce mechanizm modyfikacji dokumentacji tego systemu i wprowadzania zidentyfikowanych i opisanych procesów do realnego zarządzania.**
- W innych wprowadzano do działających podsystemów zarządzania (kz, SZJ wg ISO 9001) różne elementy uzupełniające lub doskonalące. Np. model kompetencyjny powiązано z informatycznym systemem płacowo-kadrowym oraz miernikami celów kz i miernikami bz.**
- Prace dot. obszaru zarządzania przez cele pozwoliły w niektórych na realne uruchomienie pakietu celów z programu ZZL.**

Ogólne metody integracji systemów i narzędzi zarządzania – przykłady

Ogólne Metody Integracji



Eliminacja powtarzających się działań w różnych podsystemach



Wykorzystanie narzędzi informatycznych (czasem bardzo prostych)

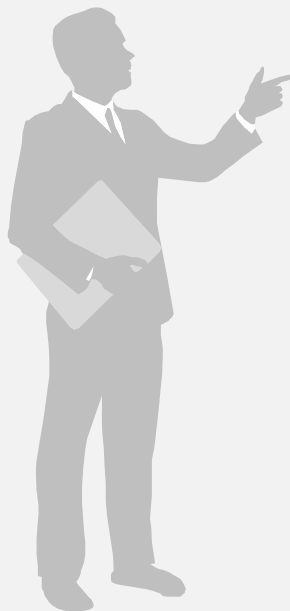


Sprawdzanie czy dany produkt ZPP, ZPC, ZPK służy KZ



Integracja przez komunikację – praca z wieloma osobami w urzędzie, ich interakcja podczas procesu sama w sobie ma walory integracji

Inspirujące przykłady



Próba powiązania w systemie kontroli zarządczej wielu elementów

Przykład 1 – Zwinna konstrukcja

Wytyczne do planowania pracy w Ministerstwie

Istota dokumentu

*W niniejszym dokumencie opisano procesy planowania celów i sprawozdawania z ich realizacji jak również podstawowe założenia zarządzania ryzykiem w Ministerstwie. **Stanowią one podstawowe zasady kontroli zarządczej w Ministerstwie ...***

Przykład nr 2 – konstrukcja kompleksowa

Tworzenie planu działania Ministerstwa ...

Istota procesu

Przygotowywanie dokumentu, który przez swoją konstrukcję wymaga sięgania po informacje z różnych obszarów zarządzania w organizacji: cele, mierniki, zadania, etaty na zadanie, budżet zadania.

Rozwiązanie nr 1 – nie krępować procedurą a nakierować na to co potrzebne i ważne

Misja i wizja stanowią punkt odniesienia w procesie wyznaczania celów w Ministerstwie

Proces ten jest praktycznym zastosowaniem zasad zarządzania przez cele i obejmuje wyznaczanie:

- Celów strategicznych resortu do 2020 (*dalej określane jako cele strategiczne*)
- Celów rocznych do planu działalności Ministra
- Celów głównych biur i departamentów na dany rok

Rozwiązanie nr 2 – z wielości szukanie efektu synergii

System Zarządzania Jakością (ISO)

Regulacje dotyczące struktury organizacyjnej
i funkcjonowania ministerstwa

Budżet zadaniowy

Wewnętrzne instrukcje/wytyczne

Projekty usprawniające funkcjonowanie ministerstwa

Zarządzanie procesami

Zarządzanie portfelem projektów

Zarządzanie wiedzą



Co rekomendujemy ? Kilka zaleceń

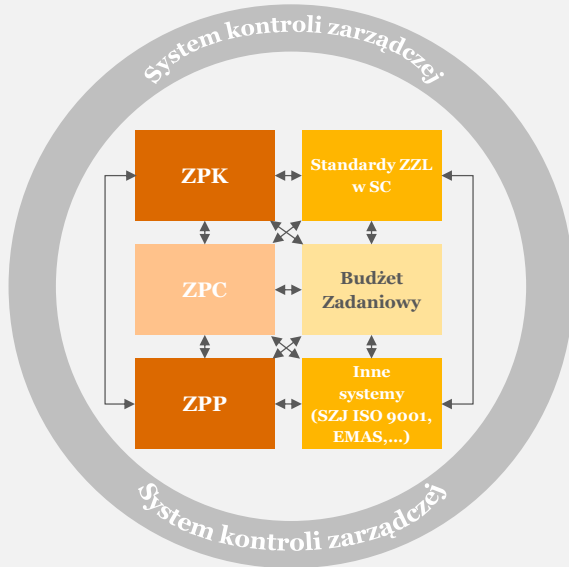
Zintegrujemy działania a nie tylko dokumenty,
ale od czegoś trzeba zacząć, więc:

Wskazanie w dokumencie/dokumentach opisujących system kontroli zarządczej wszystkich mechanizmów zarządczych występujących w organizacji. Zapewni to formalne podjęcie integracji służącej wypełnianiu standardów kontroli zarządczej (kz).

Ale potem ...

- Stosowanie *Testu Integracji* dla nowych inicjatyw z zakresu zarządzania wprowadzanych do urzędu
-
- Integracja powinna być głównym projektem zarządczym dyrektora generalnego/kierownika jednostki





A jakie jest Państwa zdanie?

Porozmawiajmy o tym

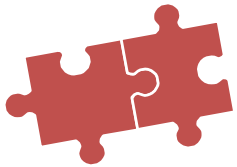
Dobre praktyki

„Projekt DUW.KAIZEN jako przykład optymalizacji procesów w Urzędzie”

***Aneta Fąfara,
dyrektor Biura Organizacyjno-Administracyjnego
Dolnośląski Urząd Wojewódzki***

Projekt „DUW.KAIZEN”

Cele realizacji projektu „DUW.KAIZEN”



Integracja wymagań Systemu Zarządzania Jakością, kontroli zarządczej oraz budżetu zadaniowego



Identyfikacja i opracowanie Kart działań zgodnych z katalogiem budżetu zadaniowego

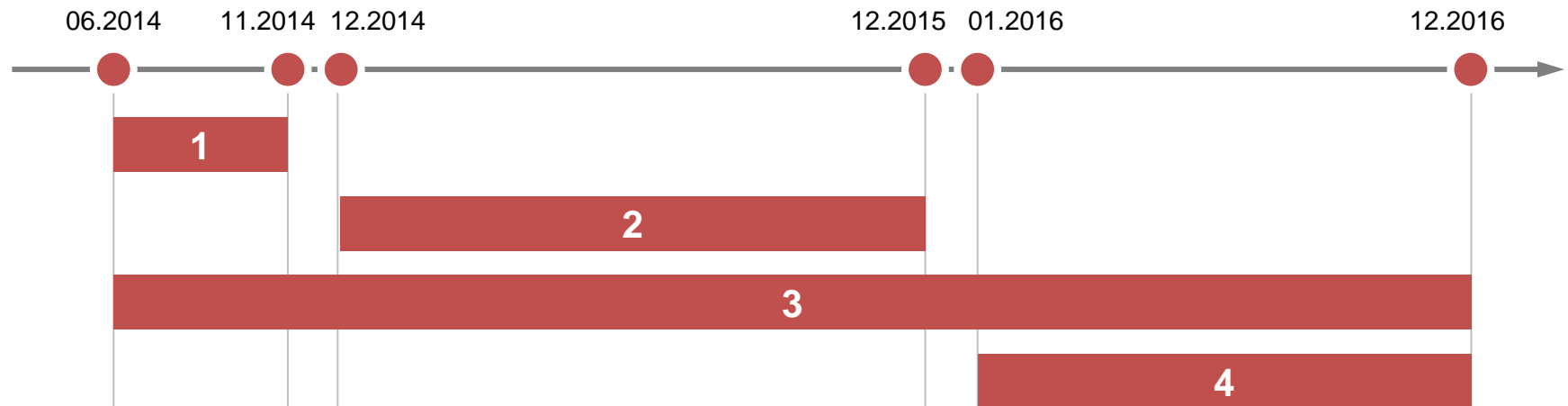


Mapowanie czynności realizowanych w ramach działań budżetowych



Optymalizacja realizacji działań i czynności poprzez wdrożenie wypracowanych udoskonaleń

Harmonogram czasowy projektu „DUW.KAIZEN” Czerwiec 2014 r. – grudzień 2016 r.



1. Mapowanie czynności realizowanych w ramach procesów
2. Cotygodniowe spotkania z Zespołami Wydziałowymi – przegląd, omawianie i optymalizacja procesów, prezentowanie dobrych praktyk
3. Cokwartalne spotkania Dyrektorów z Wojewodą – omawianie postępu projektu, prezentacja dobrych praktyk Wydziałów
4. Cotygodniowe spotkania z Zespołami Wydziałowymi – kontynuacja optymalizacji działań w procesach

Integracja

Budżet zadaniowy – ISO – kontrola zarządcza

Lp	Wydział	Procesów (Kart procesów)	Budżet zadaniowy				
			Działań	Podzadań	Zadań	Razem	
1	NK	5	10	4	3	17	
2	FB	6	2	2	2	6	
3	IF	11	15	11	8	34	
4	NiR	10	15	9	6	30	
5	SOC	21	14	5	2	21	
6	PS	11	31	10	4	45	
7	BZ	7	14	7	4	25	
8	PO	2	6	5	5	16	
9	CF	3	5	4	3	12	
10	BI	6	0	0	0	0	funkcja 22
11	BW	4	0	0	0	0	funkcja 22
12	OA	12	2	0	0	2	funkcja 22
13	GK	7	4	3	1	8	
14	IN	3	0	0	0	0	funkcja 22
15	AW	1	0	0	0	0	funkcja 22
16	WZON	2	1	0	0	1	
17	PSŁ	2	1	1	0	2	
		113	120	61	38	219	

Spotkania Zespołów Wydziałowych



Zrealizowane spotkania robocze

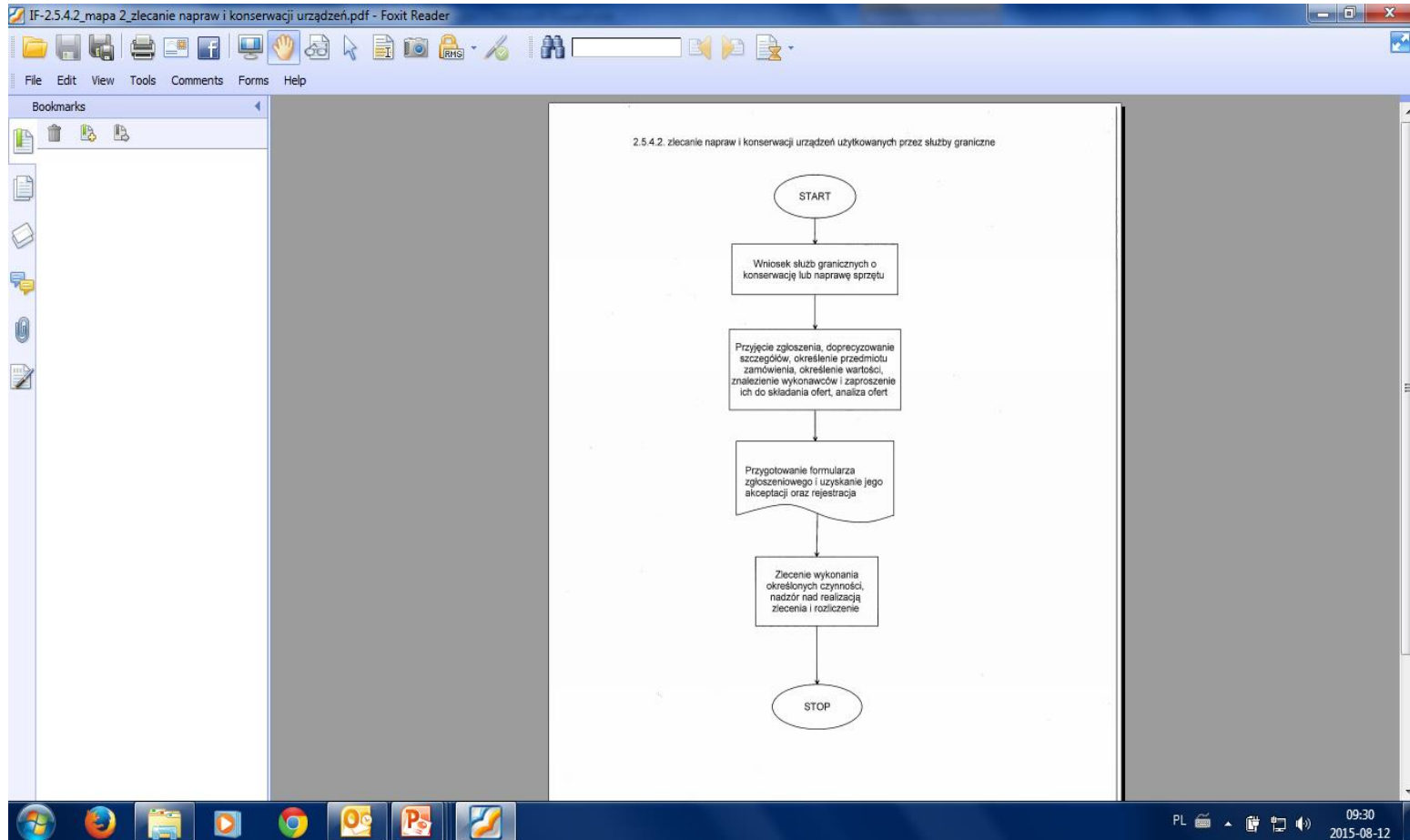
Komórka organizacyjna	Spotkania	Omawiane działania	Karty działania wdrożone/do wdrożenia	Mapy czynności wdrożone	Działania doskonalące	„Dobre praktyki”
NK	4	6	7/2	10	9	8
FB	2	2	2/0	9	4	4
IF	6	12	13/4	37	13	9
MZ	3	3	3/0	4	4	2
NRŚ	10	19	26/1	35	16	22
SOC	6	7	5/5	8	10	4
PS	8	15	31/0	69	18	10
BZ	5	9	14/0	25	4	9
CF	2	2	1/2	0	–	8
GK	3	5	5/0	20	4	4
PSŁ	1	1	1/0	4	3	1
WZON	1	1	1/0	4	4	1
OA	–	–	2/0	1	–	–
Wspólne działania (NK, PS, NRŚ, IF)	1	2				
RAZEM	52	84	111/14	226	89	82

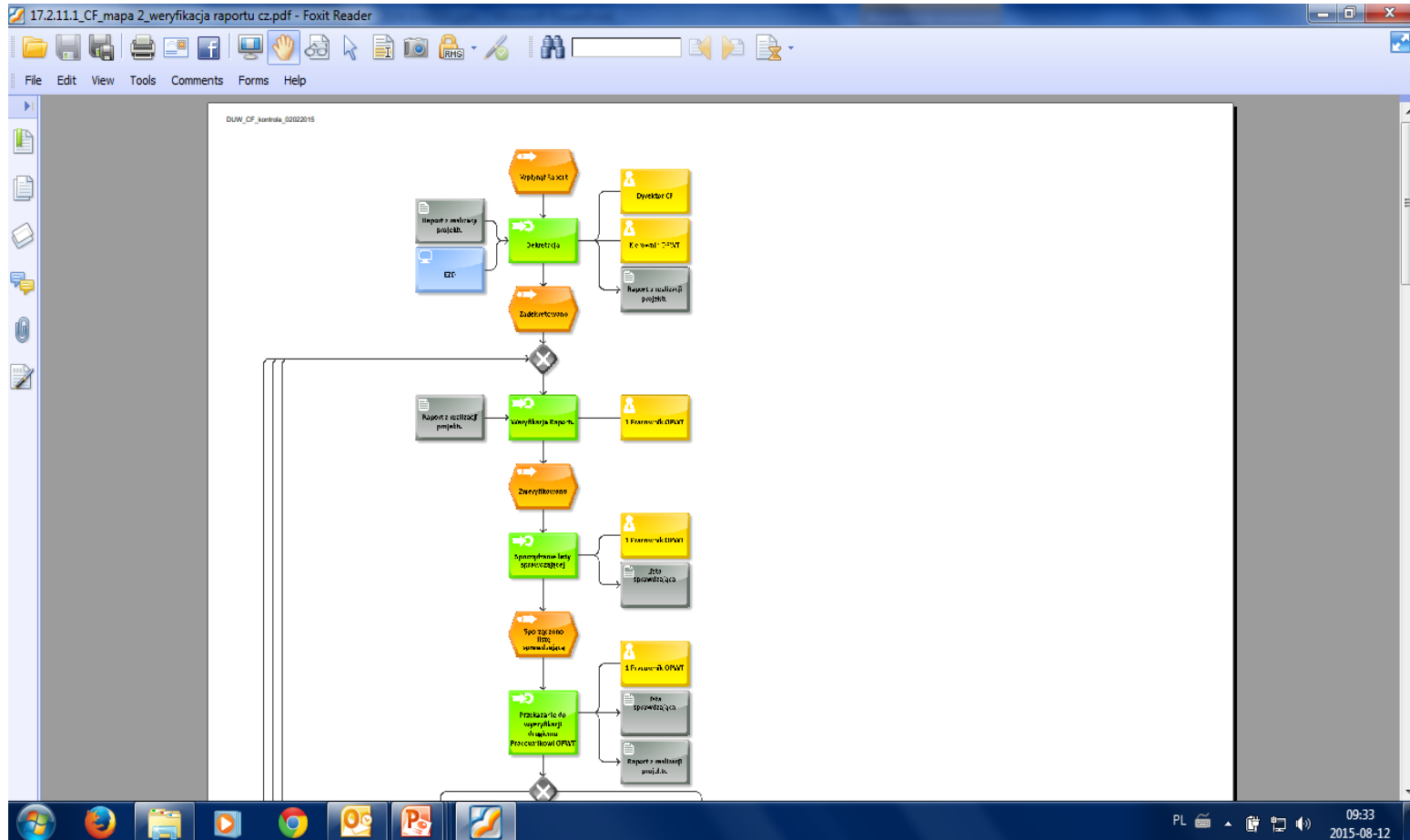
The screenshot shows a web browser window displaying the Intranet DUW website. The browser's address bar shows the URL <http://intranet.duw.pl/int/kaizen-duw/spotkania>. The website header features the logo of the Dolnośląski Urząd Wojewódzki and navigation links for [www.duw.pl](#), [bip.duw.pl](#), and [helpdesk](#). A search bar is present with the placeholder text "wpisz szukaną frazę". Below the header, there are several red buttons for navigation: [Niezbędnik pracownika](#), [Formularze](#), [Przepisy](#), [Porady IT](#), [Czytelnia](#), and [Kaizen DUW](#). The main content area is titled "SPOTKANIA" and lists three meeting entries:

- Spotkanie otwierające projekt DUWKAIZEN - Dyrektorzy Wydziałów - 15.09.2014 r.**
02 grudnia 2014 [więcej](#)
- Spotkanie otwierające projekt DUWKAIZEN - Kierownicy Oddziałów - 22.09.2014 r.**
02 grudnia 2014 [więcej](#)
- Spotkanie - NIR - działanie 5.2.1.1 - 05.11.2014 r.**
02 grudnia 2014 [więcej](#)

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date and time: 13:53, 2015-08-21.

DIAGRAMY „DUW.KAIZEN”





Wyliczenie czasochłonności pracy

Microsoft Excel - czasy.cały.NRS.xlsx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
					działania	czas w minutach	2013	2014	czas pracy 2013 w minutach	czas pracy 2014 w minutach											
3																					
40					Archiwizacja dokumentów (2 osoby)	60	66	22	3 960	1 320											
41					Przekazanie środków finansowych dla Dolnośląskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego we Wrocławiu w związku z zawartym Porozumieniem - sprawdzenie pod względem formalnym, merytorycznym i rachunkowym faktur, delegacji z DODR. na przekazanie środków na działalność Komisji	240	3	3	720	720											
43					Wyjazdy służbowe związane z rozwiązaniem spraw spornych podczas sądownictwa (2 osoby)	300	2	0	600	0											
44					Pozyskiwanie dokumentacji archiwalnej na wniosek producenta rolnego	60	6	4	360	240											
45					Wnioski do Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi w 2013 r. (wniosek-zalacznik-EZD-myszyłka)	480	4	0	1 920	0											
46					Pomocowanie Komisji Rajonowych	90	0	0	0	0											
47									0	0											
48									0	0											
49									0	0											
50									0	0											
51									160 800	48 570											
52									czas pracy w godzinach	czas pracy w minutach	dostępny czas pracowników										
53					Ilość etatów pracowników przypisanych w 2014 r. (brak danych o zaangażowaniu etatowym)		1 800	108 000		0											
54					Ilość etatów pracowników przypisanych w 2015 r.	2,6	1 800	108 000		280 800											
55					Ilość etatów pracowników przypisanych w 2015 r. (od dnia 01.09.2015r.)	1,8	1 800	108 000		194 400											
56																					
57																					
58																					

Gotowy 75%

14:04 2015-08-21

DOBRE PRAKTYKI „DUW.KAIZEN”

Wydział Infrastruktury

Przyjęcie jako zasadę dokonywanie ocen organizacji ruchu w terenie



Uszkodzony znak, umieszczony niezgodnie z warunkami technicznymi (Smolec, powiat wrocławski)



Nieczytelne oznakowanie poziome przejścia dla pieszych (Wrocław, okolice dworca Świebodzkiego)

Praktyczne działania c.d.



Brak oznakowania pionowego przejścia; lokalizacja przejścia niezgodna z warunkami technicznymi (Bielawa – droga wojewódzka)

Wydział Polityki Społecznej

W Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu (DUW) została utworzona usługa dla Wojewódzkiej Komisji do Spraw Orzekania o Zdarzeniach Medycznych polegająca na zdalnym dostępie członków komisji (16 osób) do zasobów dokumentacji medycznej udostępnianej w formie elektronicznej, po jej uprzednim zeskanowaniu.

Zaletą tej usługi jest to, że członkowie komisji mają umożliwiony zdalny dostęp do serwera z dowolnego miejsca poza siedzibą DUW, poprzez wykorzystanie sieci Internetu, oraz programu szyfrującego i otrzymanych praw dostępowych.



Oryginalna dokumentacja sprawy – znajduje się w DUW w siedzibie Komisji. **Proces dostępu do sieci DUW dla członków Wojewódzkiej Komisji do Spraw Orzekania o Zdarzeniach Medycznych jest następujący:**

1. Wymagany jest dostęp do Internetu
2. Członkowie komisji otrzymują dane dostępowe typu: nazwa użytkownika i hasło. Połączenie do sieci DUW odbywa się poprzez skonfigurowany program do zdalnego połączenia z siecią DUW (VPN), gdzie wymagane jest podanie nazwy użytkownika i hasła
3. Połączenie do wskazanego serwera ftp następuje tylko po podaniu nazwy użytkownika i hasła
4. Po poprawnym podaniu nazwy użytkownika i hasła możliwy jest dostęp do dokumentacji zamieszczonej przez pracownika DUW na serwerze w formie skanów



Wydział Nadzoru i Kontroli

Konsolidacją zadań związanych z prowadzeniem administracyjnych postępowań egzekucyjnych obowiązków o charakterze niepieniężnym dokonana w latach 2011-2013.

1. Skupienie w jednej komórce organizacyjnej (NK – Oddział Kontroli i Egzekucji) wszystkich kompetencji wojewody związanych z egzekucją administracyjną (prowadzenie postępowań egzekucyjnych w I instancji oraz wykonywanie kompetencji organu nadzoru nad innym organem egzekucyjnym)
2. Likwidacja samodzielnego stanowiska ds. prowadzenia postępowań egzekucyjnych i powierzenie ich prowadzenia pracownikom zatrudnionym w Wydziale Nadzoru i Kontroli (rozszerzenie zakresu obowiązków przy niezmnieszonej obciążeniu dotychczas wykonywanymi zadaniami)
3. Zminimalizowanie ryzyka zagrożenia płynności wykonywanych zadań poprzez powierzenie ich kilku osobom (wcześniej była to jedna osoba)
4. Zapewnienie bieżącej kontroli prawidłowości wykonywania zadań związanych z prowadzeniem postępowań egzekucyjnych (akceptacja proponowanych rozstrzygnięć przez przełożonych służbowych osób prowadzących dane postępowanie)
5. Podjęcie realizacji obowiązków o charakterze niepieniężnym dotychczas niewykonywanych lub wykonywanych nieskutecznie
6. Nawiązanie stałej współpracy z podmiotami zewnętrznymi uczestniczącymi w prowadzonych postępowaniach w celu zapewnienia ich większej efektywności oraz lepszego przepływu informacji



Wojewódzki Zespół ds. Orzekania o Niepełnosprawności

Wykorzystanie „zasobów wspólnych” w celu planowania obsady protokolantów posiedzeń składów orzekających, oraz tworzenia „historii” orzeczeń

Microsoft Excel - protokoły_orzeczenia [Tryb zgodności] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Skład	Data	Godzina	Protokolant	Do 16.00	Piszący orzecze	Data	Podpis	Wysyła							
189	J. Kowalska	25.10.14	9.00	A. Kun-Galicka		W. Harbatiuk	13.11	17.11	17.11							
190	G. Salomon	25.10.14	9.00	A. Stańczyk		J. Fańciszevska	13.11	16.11	17.11							
191	A. Kaminski	27.10.14	9.30	J. Fańciszevska		W. Harbatiuk	17.11	17.11	18.11							
192	E. Kochańska	27.10.14	15.00	H. Banaszak-Kozyra	W. Wlezień	J. Zalewska	14.11	21.11	24.11							
193	T. Urban	27.10.14	15.30	A. Kun-Galicka	K. Wołoszyn	J. Zalewska	14.11	17.11	18.11							
194	E. Lipiński	28.10.14	9.00	G. Fiedor		M. Szczurowska-Jeżyna	19.11	21.11	24.11							
195	E. Kostecki	29.10.14	15.30	A. Stańczyk	J. Zalewska	J. Zalewska	19.11	20.11	20.11							
196	A. Kaminski	30.10.14	9.30	W. Harbatiuk		W. Harbatiuk	18.11		05.12							
197	M. Jelonek	30.10.14	10.00	I. Mazurkiewicz		M. Szczurowska-Jeżyna	20.11	27.11	27.11							
198	T. Urban	30.10.14	15.30	H. Banaszak-Kozyra	J. Fańciszevska	W. Harbatiuk	19.11	20.11	21.11							
199	M. Jelonek	6.11.14	10.00	W. Wlezień		M. Szczurowska-Jeżyna	20.11	27.11	27.11							
200	T. Urban	6.11.14	15.30	A. Kun-Galicka	G. Fiedor	W. Harbatiuk	19.11	20.11	21.11							
201	A. Sanetra	7.11.14	15.30	A. Stańczyk	W. Harbatiuk	W. Harbatiuk	20.11	24.11	24.11							
202	A. Kaminski	10.11.14	9.30	J. Fańciszevska		W. Wlezień/W. Harbatiuk	20.11		05.12							
203	E. Lipiński	12.11.14	9.00	K. Wołoszyn		W. Harbatiuk	20.11	25.11	25.11							
204	A. Łakota	14.11.14	10.00	I. Mazurkiewicz		M. Szczurowska-Jeżyna	21.11	21.11	24.11							
205	J. Kowalska	15.11.14	9.00	A. Kun-Galicka		M. Szczurowska-Jeżyna	26.11		05.12							
206	G. Salomon	15.11.14	9.00	A. Stańczyk		W. Harbatiuk	21.11	22.11	24.11							
207	A. Kaminski	17.11.14	9.30	M. Szczurowska-Jeżyna		J. Zalewska	26.11	26.11	27.11							
208	T. Urban	17.11.14	15.30	H. Banaszak-Kozyra	W. Harbatiuk	W. Harbatiuk	25.11	27.11	01.12							
209	B. Kowalewska	18.11.14	14.30	H. Banaszak-Kozyra	M. Szczurowska-Jeżyna	W. Harbatiuk	01.12	09.12	10.12							
210	E. Kostecki	18.11.14	16.00	A. Kun-Galicka		W. Harbatiuk	27.11		03.12							
211	L. Lenkiewicz	19.11.14	8.15	W. Wlezień		M. Szczurowska-Jeżyna	02.12		08.12							
212	E. Kostecki	19.11.14	16.00	A. Stańczyk		W. Harbatiuk	02.12		05.12							

2014 r. / Arkusz2 / Arkusz3

Gotowy

80%

Start | Elektronizac... | 8 Micros... | Wojewódz... | Microsoft ... | Pulpit | PL | Orzeczenia | 11:59

Najważniejsze wnioski doskonalące ze spotkań „**DUW.KAIZEN**”
wniosek podstawowy:

***Brak standaryzacji tych samych lub
podobnych działań w Urzędzie!***

- Konieczność szerszego wykorzystania **ePuapu** – nadal zbyt małe jego stosowanie w DUW, pracownicy nie wiedzą jak korzystać z tego narzędzia
- Regularna pomoc **stażystów i praktykantów** w pracach biurowych (skanowanie, kopiowanie) i pracach archiwizacyjnych – zgłoszona przez Wydziały
- Różna częstotliwość i różne podejście do **rozliczania dotacji** dla jst – brak standaryzacji
- Różnorodne podejście do **przeprowadzania kontroli**: tradycyjne powiadamianie jst o zamiarze kontroli, brak stosowania checklist przy weryfikacji dokumentów
- Konieczność szerszego wykorzystywania w DUW arkuszy kalkulacyjnych **Excel umieszczanych w plikach współdzielonych** – szybki dostęp do informacji dla każdego pracownika
- Konieczność stosowania przez Wydziały dostępnej **aplikacji „sprawozdawczość budżetowa.DUW”** służącej przesyłaniu sprawozdań przez jst do DUW
- Konieczność **delegowania uprawnień w dół** poprzez upoważnienia nadawane kierownikom i pracownikom – przyspiesza pracę.

Dziękuję za uwagę

Sesja panelowa:

„Wzmacnianie kompetencji pracowników receptą na sprawną realizację celów urzędu – jak łączyć zarządzanie przez cele z narzędziami zarządzania przez kompetencje”



Agenda

1

Wprowadzenie – Powiązanie ZPC z ZPK

2

Praca warsztatowa – Systemy motywacyjne

3

Podsumowanie i dyskusja



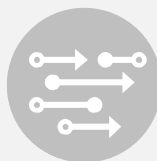
Wprowadzenie – Powiązanie ZPC z ZPK



Praca wykonana na projekcie „Procesy, cele, kompetencje...”

Zarządzanie przez cele

Przeprowadzono **2184** godzin doradczych w **35** urzędach centralnych i wojewódzkich w zadaniu 1 oraz **5703** godziny doradcze w **67** urzędach administracji zespolonej i niezespolonej w zadaniu 2.

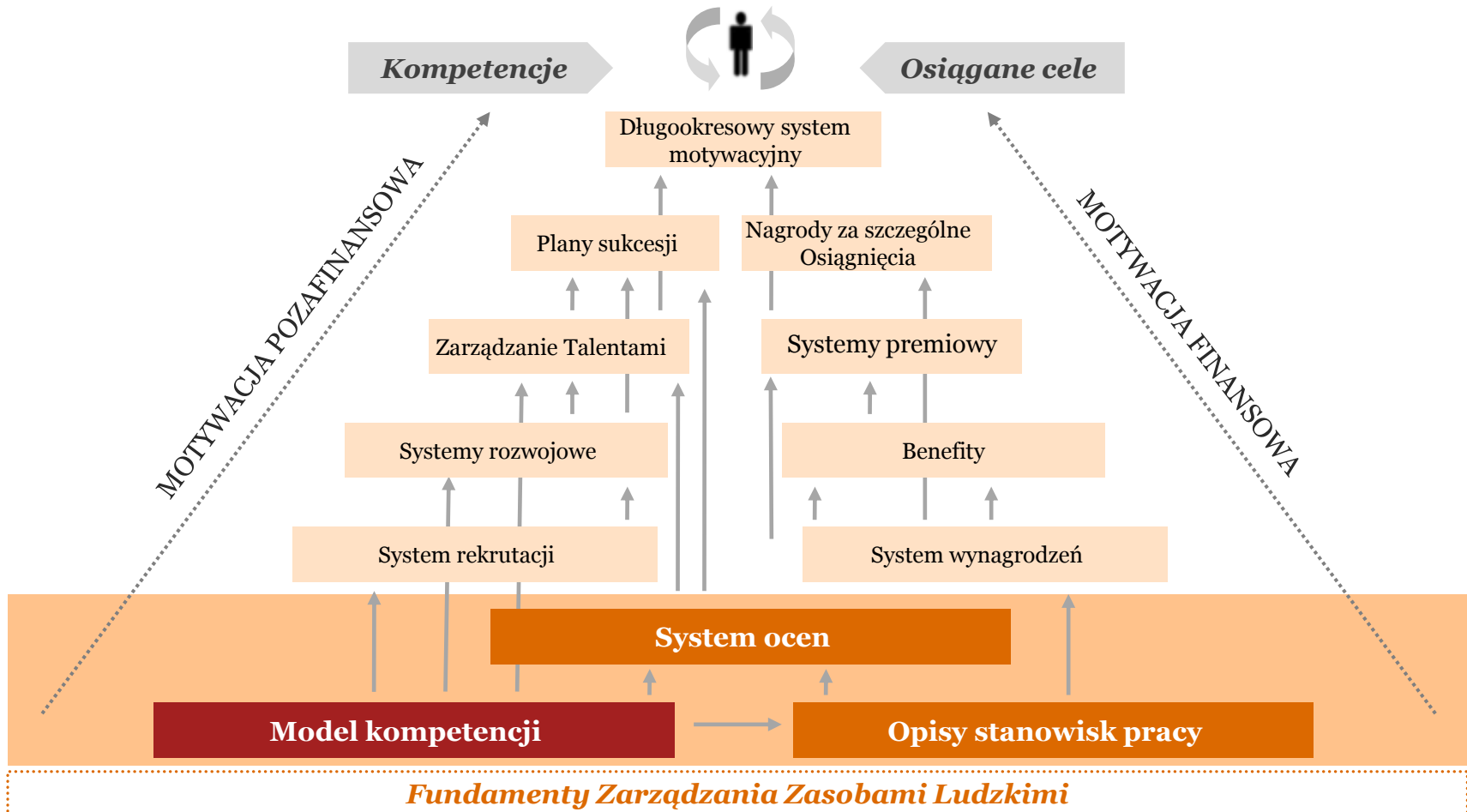


Zarządzanie przez kompetencje

Przeprowadzono **3856** godzin doradczych w **36** urzędach centralnych i wojewódzkich w zadaniu 1 oraz **7528** godzin doradczych w **72** urzędach administracji zespolonej i niezespolonej w zadaniu 2.



Kompetencje stanowią fundament dla realizowania celów wszystkich organizacji



Wytyczne w zakresie powiązania systemu ZPC z systemami zarządzania zasobami ludzkimi*

Podniesienie kompetencji przywódczych kadry kierowniczej

Podstawą sukcesu wdrożenia nowoczesnych systemów zarządzania jest kadra kierownicza. Jej oddziaływanie na pracowników pozwala zapewnić sukces w osiągnięciu celów oraz rozwijaniu danej organizacji i kompetencji pracowników.

Weryfikacja zasad oceny wyników pracy pracowników

Systemy oceny pracowników powinny być powiązane z celami Urzędu, a informacje pozyskiwane z tego źródła powinny wykorzystywane do obiektywnej oceny zaangażowania i efektów pracy w realizację celów Urzędu

Wdrożenie zasad przekazywania informacji zwrotnych

Jednym z najważniejszych elementów kierowania zespołem jest właściwie przekazywana informacja zwrotna dotycząca bieżącej pracy pracownika. Informacja ta powinna być przekazywana na bieżąco i być wsparciem w realizowaniu zadań i celów pracownika oraz organizacji.

Wdrożenie przejrzystych zasad przyznawania nagród

Efekt motywacyjny nagród może być jedynie osiągnięty poprzez zastosowanie jasnych, przejrzystych i obiektywnych zasad ich przyznawania. Nagrody powinny być przyznawane za realne osiągnięcia pracownika w ramach danego okresu oceny jego pracy.

Zarządzanie przez cele na poziomie pracownika nie musi być sformalizowane...



System wynagradzania powiązany z systemem ZPC w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim

1

Płaca

Staż pracy i stanowisko

Wartościowanie
Indywidualna ocena
pracownika

2

Premia

Uznaniowa, proporcjonalna do płacy

Poziom realizacji celu
• Indywidualnego
• Zespołowego

MBO

3

Nagroda

Brak nagród

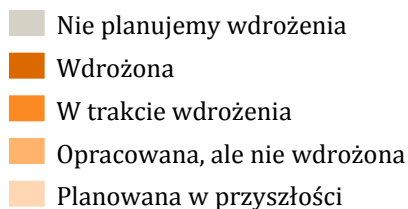
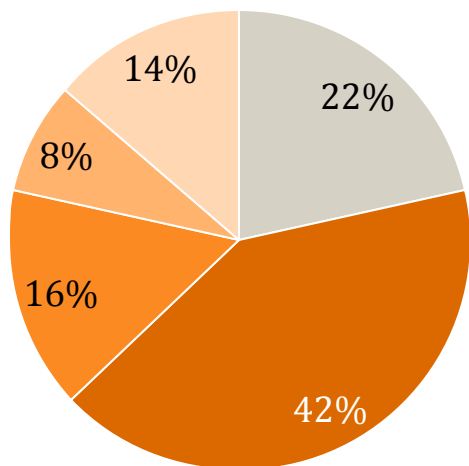
Za szczególne osiągnięcia
• Indywidualne
• Zespoły projektowe

...jednak połączenie z systemem motywacyjnym pozwala na zwiększenie skuteczności obu systemów

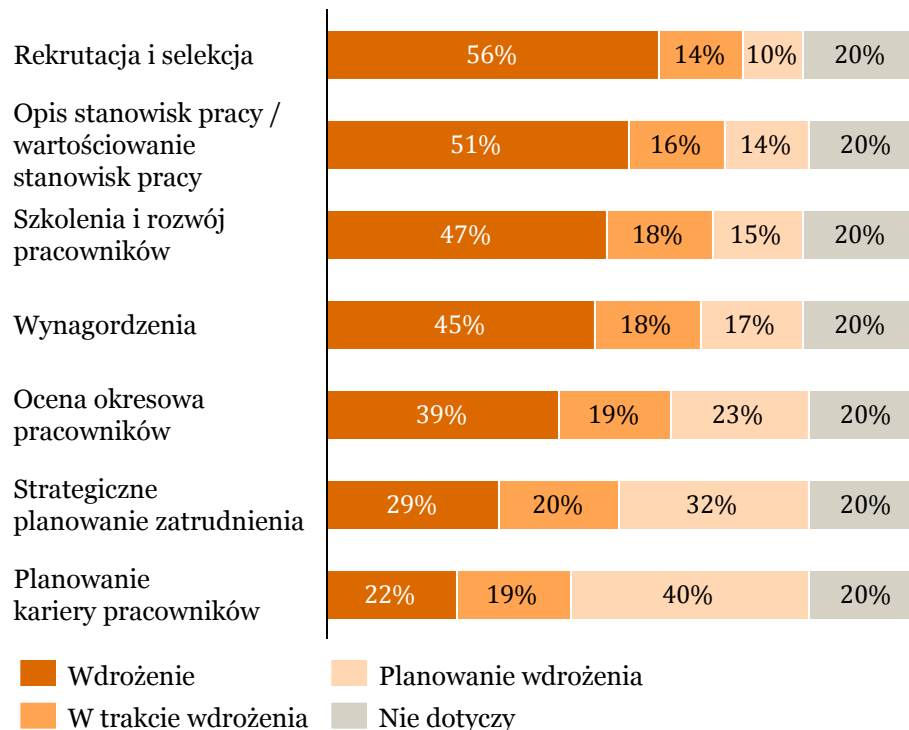
Ocena procesu ZZL w oparciu o kompetencje

Niecałe 50% przebadanych przedsiębiorstw deklaruje posiadanie wdrożonej strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje. Największe zastosowanie modelu kompetencji widoczne jest podczas procesu rekrutacji i selekcji, natomiast na drugim miejscu model kompetencji ma zastosowanie przy opisie stanowisk.

Posiadanie modelu kompetencji



Obszary zastosowania modelu kompetencji



Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla Urzędu

- **Identyfikacja kompetencji kluczowych** dla realizacji strategii administracji publicznej
- **Informowanie pracowników** jakich postaw i zachowań oczekuje urząd
- **Diagnoza potencjału pracowników** pozwalająca na jego optymalne wykorzystanie oraz umożliwiająca systematyczne budowanie zaplecza kadrowego
- Wspieranie i wzmacnianie pożądanego **kultury organizacyjnej** w postawach pracowników urzędów
- Efektywne powiązanie działań **szkoleniowych i rozwojowych** z rzeczywistymi lukami kompetencyjnymi
- Efektywne powiązanie **systemu wynagradzania z poziomem kompetencji**

Efektywne **modyfikowanie działań** zawodowych pracowników urzędów w celu uzyskiwania przez nich rezultatów **zgodnych z przyjętymi kierunkami** rozwoju administracji publicznej wytyczanymi przez Szefa Służby Cywilnej oraz wynikającymi ze strategii

Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla kadry kierowniczej

- Informacja o **jasnych kryteriach wspierających zarządzanie ludźmi**
- **Praktyczne narzędzia** umożliwiające uczciwą ocenę podwładnych
- Bieżące **monitorowanie postępów pracowników** w osiągnięciu celów zawodowych i podnoszeniu kwalifikacji zawodowych
- Poprawa **efektywności pracy pracowników** poprzez udzielanie regularnej informacji zwrotnej
- Modelowanie kompetencji zawodowych oraz **ukierunkowywanie postaw i zachowań** pracowników na pożądane z punktu widzenia celów strategicznych urzędu

Wyposażenie kadry menedżerskiej w **narzędzia wspomagające zarządzanie ludźmi** w celu uzyskiwania efektów zgodnych z przyjętymi kierunkami rozwoju

Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla pracowników urzędów

- **Jasna informacja** na temat wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku
- Możliwość **regularnych spotkań z przełożonym** poświęconych omówieniu wykonywanych zadań.
- **Konstruktywna ocena posiadanych kwalifikacji i kompetencji**
- **Ocena atutów zawodowych**, które w istotny sposób przyczyniły się do uzyskania wysokich wyników pracy
- **Wyznaczone cele** zawodowe i rozwojowe na kolejny rok uwzględniające: aspiracje pracownika, jak i plany strategiczne i potrzeby urzędu
- **Motywacja** do podejmowania działań rozwojowych

Jasna informacja na temat **wymagań na poszczególnych stanowiskach** i narzędzia wspomagające **rozwój zawodowy** w ramach administracji publicznej

Praca warsztatowa – Systemy motywacyjne



Objaśnienie przebiegu ćwiczenia

PRZYKŁAD

1

Prosimy o wypisanie wszystkich motywatorów oraz narzędzi dyscyplinowania praktycznie funkcjonujących u Państwa w Urzędzie

Finansowe:

- Premia
- Nagroda za ponadprzeciętne osiągnięcia
- Dodatek za dodatkowe zadania np. za udział w projekcie

Pozafinansowe:

- Pochwała kierownictwa
- Podziękowania przełożonego
- Opłacenie studiów i szkoleń
- Dodatkowe dni urlopu
- Elastyczny czas pracy

2

Prosimy o ocenę każdego narzędzia w skali 0-10 w rozumieniu jak silne pozytywne skutki ma dane narzędzie

Skuteczność motywatora

0 – nieskuteczny

5 – średnio skuteczny

10 – bardzo skuteczny

Negatywne skutki motywatora

0 – brak zagrożenia

5 – średnie zagrożenie


10 – wysokie zagrożenie

3

Prosimy o ocenę każdego wypisanego narzędzia w skali 0-10 w rozumieniu jak silne są negatywne skutki danego narzędzia

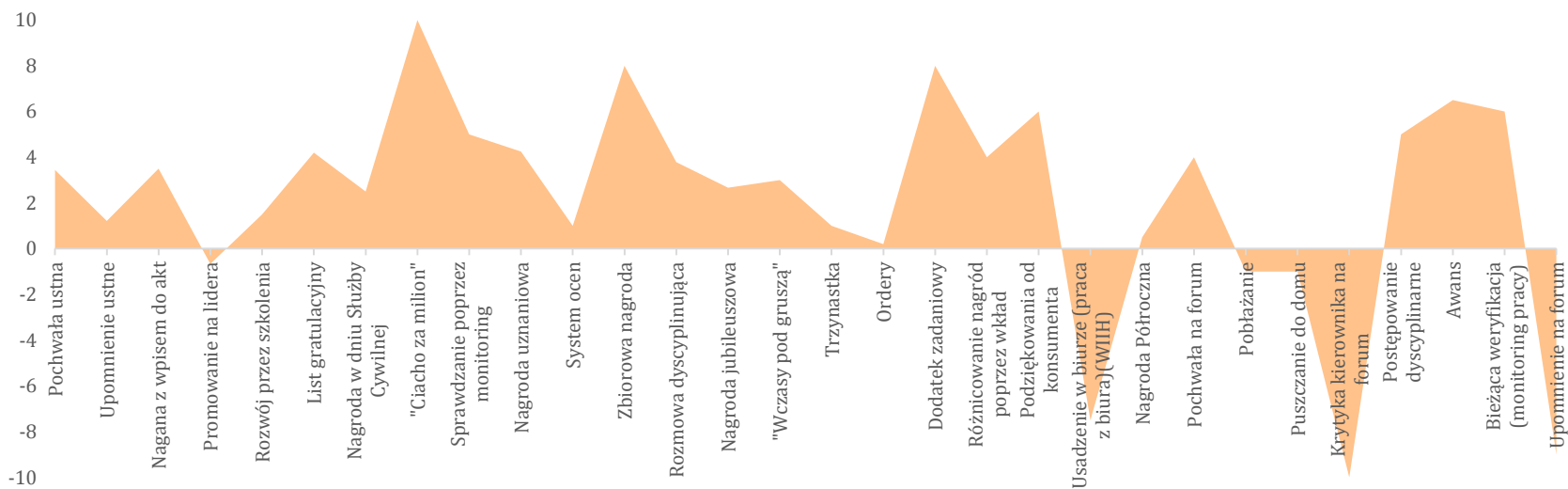
Przykład:

Nagroda półroczna.....7/4
Odnaczenie w dniu służby cywilnej.....2/5



Podsumowanie – obserwacje grup

Wyniki naszych dotychczasowych ćwiczeń



Informacja zwrotna

Pochwały	3,46
Pochwały zbiorowe	5,11
Dyscyplinowanie (indywidualne)	2,06
Krytyka na forum	-8,83
Dyscyplinowanie zbiorowe	-2,80

Nagradzanie

Indywidualne nagrody finansowe	1,61
Wyróżnienia zbiorowe	9,00
Narzędzia o niejasnym zastosowaniu	-1,91
Faworyzowanie	-0,50
Wynagradzanie za wniesiony wkład	5,95

Sesja panelowa:

*„Od mapowania procesów do skutecznego zarządzania –
jak wykorzystać produkty projektu w codziennej praktyce
urzędu”*

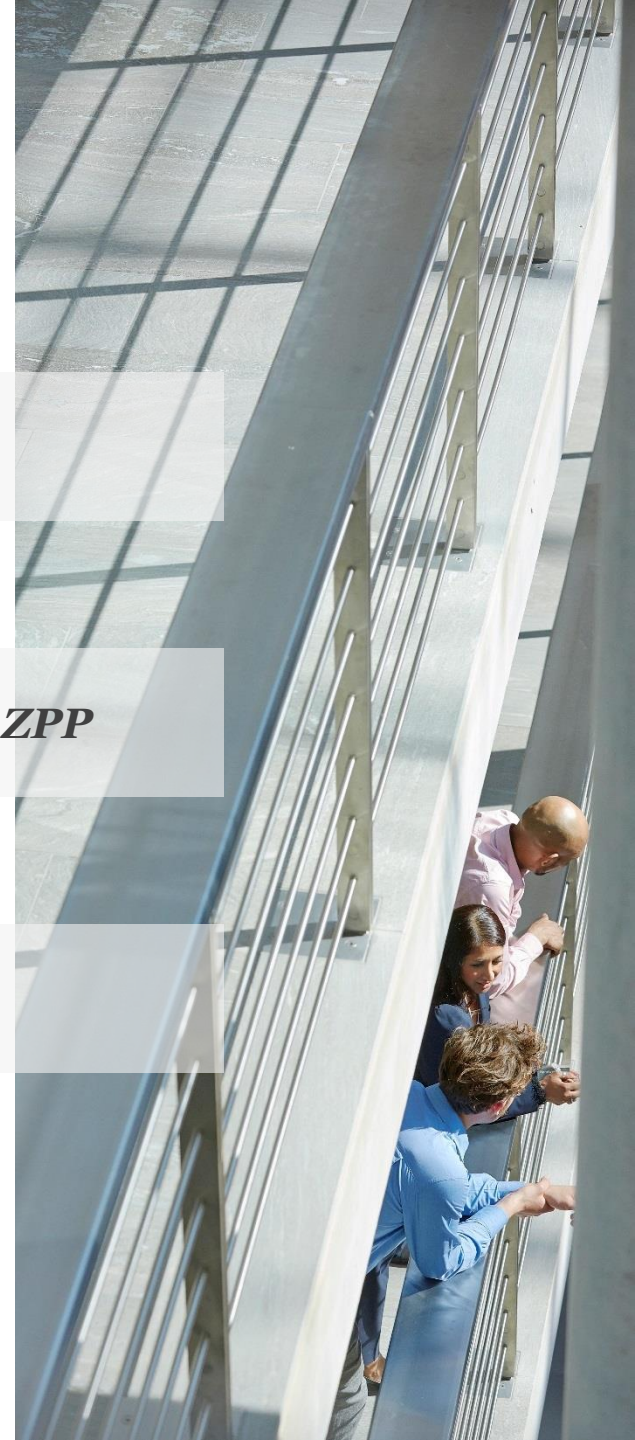


Agenda

1. Podejście procesowe – wprowadzenie

2. Przegląd produktów prac w ramach komponentu ZPP

3. Podsumowanie i dyskusja





Podjęcie procesowe – wprowadzenie

Podejście procesowe

Podejście procesowe to traktowanie organizacji, jako zbioru powiązanych ze sobą procesów, w których centrum jest klient



Podejście procesowe zajmuje się opisaniem pracy od początku do końca, niezależnie od przyporządkowania zadań do obszarów działania w strukturach organizacyjnych.

Organizacja postrzegana jest jako wielowymiarowy system, w którym nakładają się na siebie wzajemnie powiązane obszary funkcjonalne, czyli procesy przenikają struktury organizacyjne.

Podejście procesowe wymaga całościowego spojrzenia na system zarządzania w urzędzie, począwszy od zidentyfikowania wymagań i oczekiwań klienta, poprzez ustalenie, wdrożenie i zarządzania procesami.

Podejście procesowe umożliwia zwiększenie skuteczności działań, podniesienie jakości ich rezultatów, oraz zmniejszenia kosztów i czasu realizacji.

Główne założenia zarządzania procesowego

Planowanie celów i zadań w ramach procesu

Właścicielstwo procesu (odpowiedzialność za rezultaty)

Ustalenie mierników procesu

Monitorowanie wyników i wyciąganie wniosków

Ciągłe doskonalenie procesu

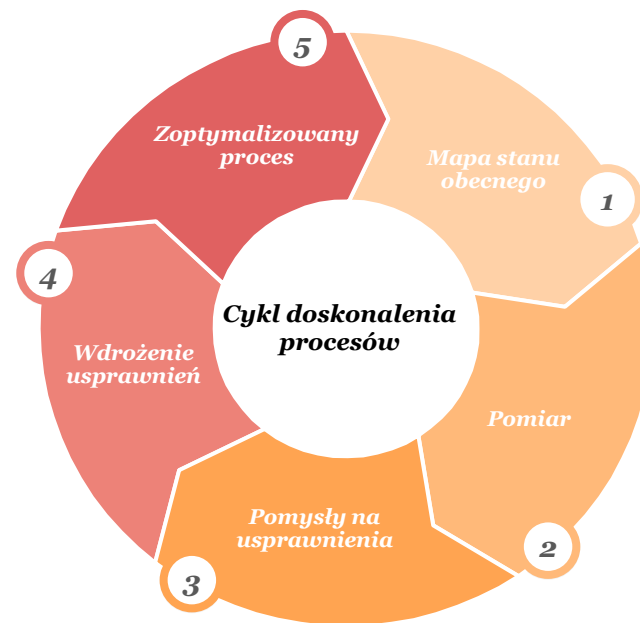
Współpraca w realizacji i zarządzaniu procesem



Kluczowym elementem podejścia procesowego jest stosowanie ciągłego cyklu doskonalenia

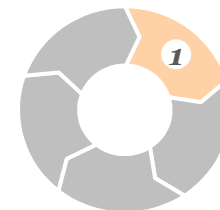
Doskonalenie procesów polega na wprowadzaniu zmian i usprawnień w realizacji procesów w celu zwiększenie efektywności, poprawy jakości ich funkcjonowania.

Doskonalenie jest procesem cyklicznym realizowanym w określonych krokach.

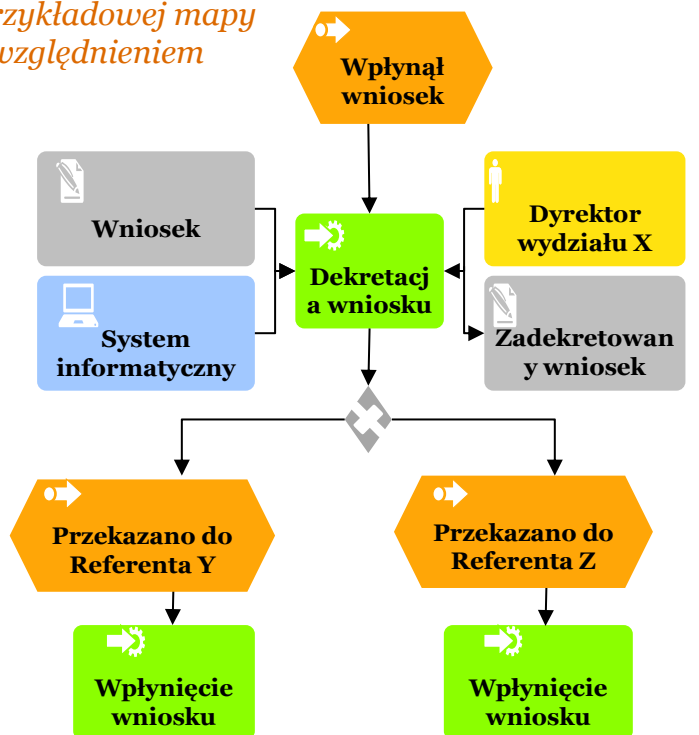


Bez zapewnienie ciągłego doskonalenia procesów istnieje ryzyko utrwalenia rozwiązań nieefektywnych oraz braku możliwości szybkiego reagowania na problemy lub zmiany w otoczeniu.

Krok 1: Identyfikacja procesów oraz mapowanie – mapy stanu obecnego

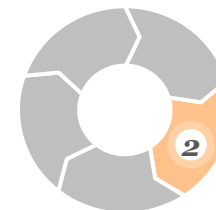


Fragment przykładowej mapy procesu, z uwzględnieniem działań



Narysowanie przebiegu procesu pozwala na zrozumienie i odzwierciedlenie faktycznego przebiegu procesu. Jest to niezbędna baza do rozpoczęcia dyskusji o słabych punktach procesu i ich potencjalnych przyczynach.

Krok 2: Pomiar i analiza procesu



„Nie można zarządzać bez mierzenia i wyciągania z wniosków”

Cele pomiaru procesów

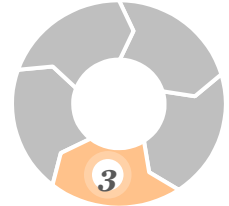
Określenie skali np. liczba wpływających wniosków w ciągu miesiąca, liczba przeprowadzonych postępowań

Ocena efektywności, np. liczba przeprowadzonych postępowań dziennie

Wyciągnięcie wniosków co do obszarów do poprawy, źródeł problemów, np. w przypadku monitorowania cyklicznego miernika i obserwacji czynników, które zmieniły się w czasie

Poszukiwanie pomysłów na poprawę sytuacji, np. w przypadku przekroczenia wskaźnika liczby wpływających postępowań, możliwe jest rozważenie zmiany sposobu pracy lub okresowe zatrudnienie dodatkowych pracowników (np. natężenie ruchu na poczcie w okresie świątecznym)

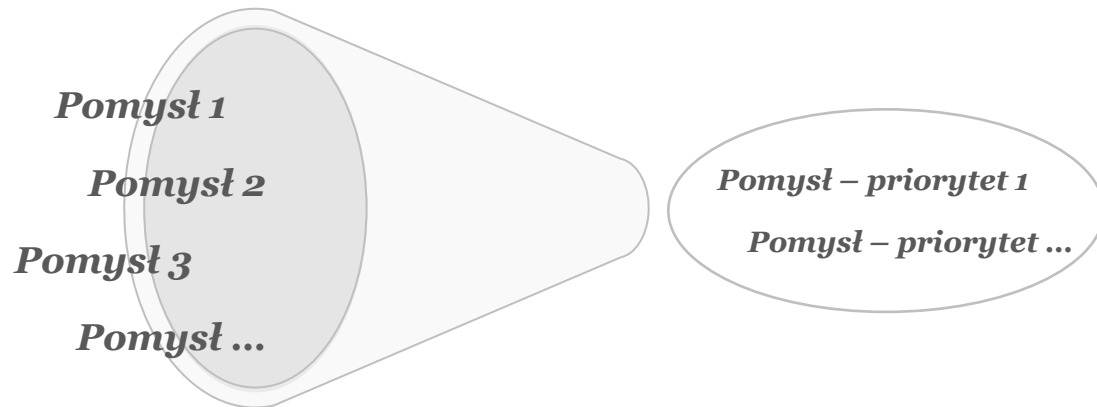
Krok 3: Pomysły na usprawnienia



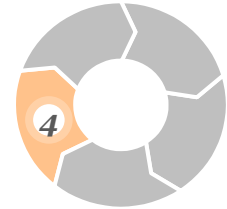
Etapy pracy nad usprawnianiem procesu

1. Wyciągnięcie wniosków z pomiarów: zdiagnozowanie słabych punktów procesu
2. Opracowanie hipotez co do przyczyn nieefektywności w procesie
3. Opracowanie listy pomysłów usprawnień
4. Wybór pomysłów, które mają największe przełożenie na poprawę efektywności procesu i jednocześnie są akceptowalne (np. ze względu na koszty wdrożenia) dla organizacji

Opracowanie i wybór pomysłów do usprawnienia procesów



Krok 4: Wdrożenie usprawnień



Zaplanuj – Przygotuj plan wdrożenia pomysłów, które zostały wybrane jako priorytetowe

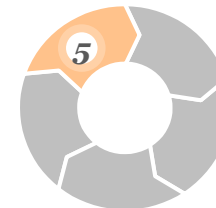
Wykonaj – Przeprowadź próbę - wprowadź zmiany w procesie w małej skali i kontrolowanych warunkach

Sprawdź – Zaobserwuj proces i oceń czy rzeczywiście nowy sposób działania przynosi lepsze rezultaty

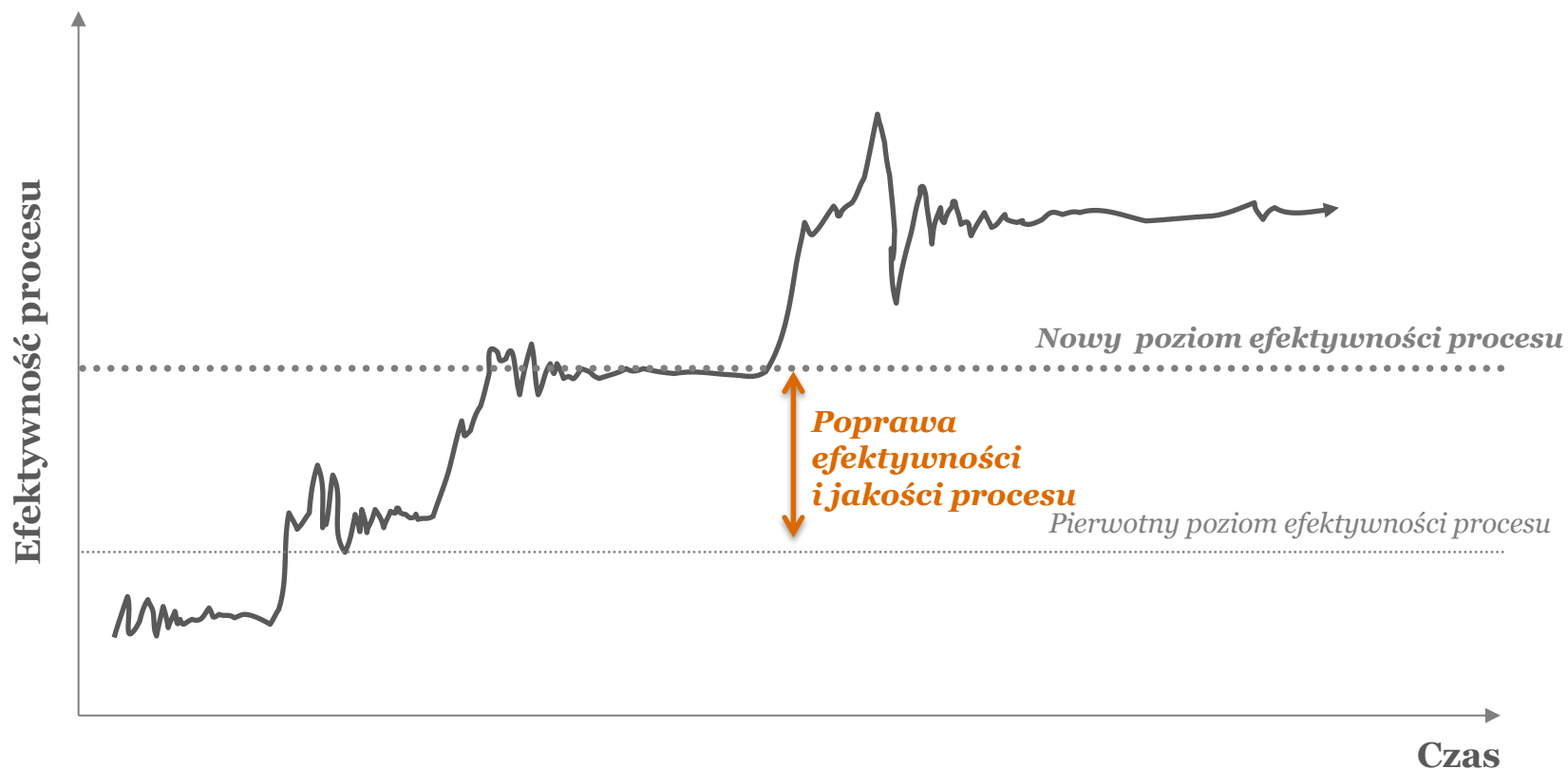
Popraw – Wprowadź odpowiednie udoskonalenia pomysłu tak by jego wdrożenie przynosiło najbardziej pożądane rezultaty



Krok 5: Zoptymalizowany proces



Aktualizacja mapy procesu po wdrożeniu usprawnień pozwala ustabilizować nowy standard realizacji procesu w organizacji



Przegląd produktów prac w ramach komponentu ZPP



Założenia realizacji prac w komponentie ZPP

Po przeprowadzonym przeglądzie systemów zarządzania określono stopnień dojrzałości jednostek w zakresie istniejących w urzędach rozwiązań zarządczych oraz zaproponowano urzędom dostosowane do nich działania doradcze

Każdy z urzędów biorących udział w projekcie realizował **obligatoryjnie działania doradcze w zakresie mapowania i optymalizacji procesów**

Każdy z urzędów **zmapował co najmniej 10 procesów**

Z puli 10 mapowanych procesów **5 procesów było wspólnych** dla grupy urzędów, procesy wspólne zostały wybrane przez urzędy lub urzędy nadzorujące

Z puli 10 mapowanych procesów każdy urząd **optymalizował co najmniej 5 procesów** dla których opracowane zostały karty usprawnień





Urzędy oprócz obligatoryjnych działań doradczych mogły realizować działania dodatkowe związane z mapowaniem lub optymalizacją dodatkowych procesów lub przeprowadzeniem warsztatów z mapowania/optymalizacji procesów



Produkty opracowywane w kompetencji ZPP

Produkt

Opis produktu

 <p>Materiały warsztatowe</p>	<p>Wydrukowane prezentacje oraz inne materiały warsztatowe przygotowane na potrzeby przeprowadzenia warsztatów z mapowania oraz optymalizacji procesów.</p>	<p>Wykorzystanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiał informacyjny • Szkolenia z zakresu podstaw zarządzania przez procesy
 <p>Listy procesów zidentyfikowanych w urzędzie oraz mapy wybranych procesów</p>	<p>List procesów w urzędzie w podziale na procesy kluczowe, zarządce oraz pomocnicze. Mapy procesów przygotowane wraz z zespołami projektowymi w notacji EPC z wykorzystaniem narzędzia Aris Express.</p>	<p>Wykorzystanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doskonalenie i usprawnianie działania organizacji • Wdrażanie nowych pracowników do pracy • Standaryzacja działania w grupie urzędów
 <p>Raport z mapowania procesów</p>	<p>Dokument podsumowujący działania zrealizowane w ramach działań doradczych z zakresu mapowania procesów. Raport zawiera opis procesów mapowanych w Urzędzie, oraz mapy procesów w formie graficznej.</p>	<p>Wykorzystanie:</p> <p>Przekazanie wiedzy o zamodelowanych procesach pracownikom urzędu</p>
 <p>Dokumentacja procesów – Kompendium dla Urzędów</p>	<p>Kompendium podsumowujące wiedzę z zakresu zarządzania procesowego oraz mapowania procesów. W ramach kompendium opisano zagadnienia dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Głównych pojęć i definicji oraz kluczowych ról w procesie • Wyznaczania mierników w procesie • Zarządzania procesowego oraz cyklu doskonalenia procesów • Zasad i dobrych praktyk modelowania procesów 	<p>Wykorzystanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia z zakresu podstaw zarządzania przez procesy • Wdrożenie pracowników urzędu do modelowania procesów

Produkty opracowywane w kompetencji ZPP

Produkt



Ankieta alokacji zasobów

Opis produktu

Ankieta której celem jest zebranie danych potrzebnych do przeprowadzenia analizy porównawczej procesów wybranych jako wspólne w obrębie danej grupy urzędów oraz przeprowadzenia analizy struktur organizacyjnych urzędów. Zakres zebranych danych zawiera w szczególności:

- Liczbę etatów na danym stanowisku,
- Liczbę osób na danym stanowisku,
- Alokację etatów do realizacji procesu

Wykorzystanie:

- Analiza obciążenia pracą poszczególnych stanowisk
- Narzędzie do ewaluacji i pomiaru realizacji procesów



Karty Usprawnień

Karty usprawnień podsumowują prace wykonane podczas działań doradczych z optymalizacji procesów. Informacje zawarte w Kartach opisują zidentyfikowane usprawnienia oraz mają na celu pomóc w podjęciu ostatecznej decyzji odnośnie wdrożenia usprawnienia. Karty oprócz samego opisu usprawnienia zawierają:

- Przewidywane korzyści
- Zidentyfikowane ryzyka
- Wpływ na inne procesy
- Plan wdrożenia (zadania, harmonogram, wykonawcy)

Wykorzystanie:

- Analiza i wdrożenie usprawnień
- Narzędzie do analizy potrzebnych zmian w organizacji

Produkty opracowywane w kompetencji ZPP

Produkt



Raport z optymalizacji procesów

Opis produktu

Dokument podsumowujący działania zrealizowane w ramach działań doradczych z zakresu optymalizacji procesów. Raport zawiera opis zoptymalizowanych procesów w Urzędzie, mapy procesów oraz wyciąg z Kart Usprawnień opracowanych w Urzędzie.

Wykorzystanie:

- Przekazanie wiedzy o zoptymalizowanych procesach pracownikom urzędu



Optymalizacja procesów – Kompedium dla Urzędów

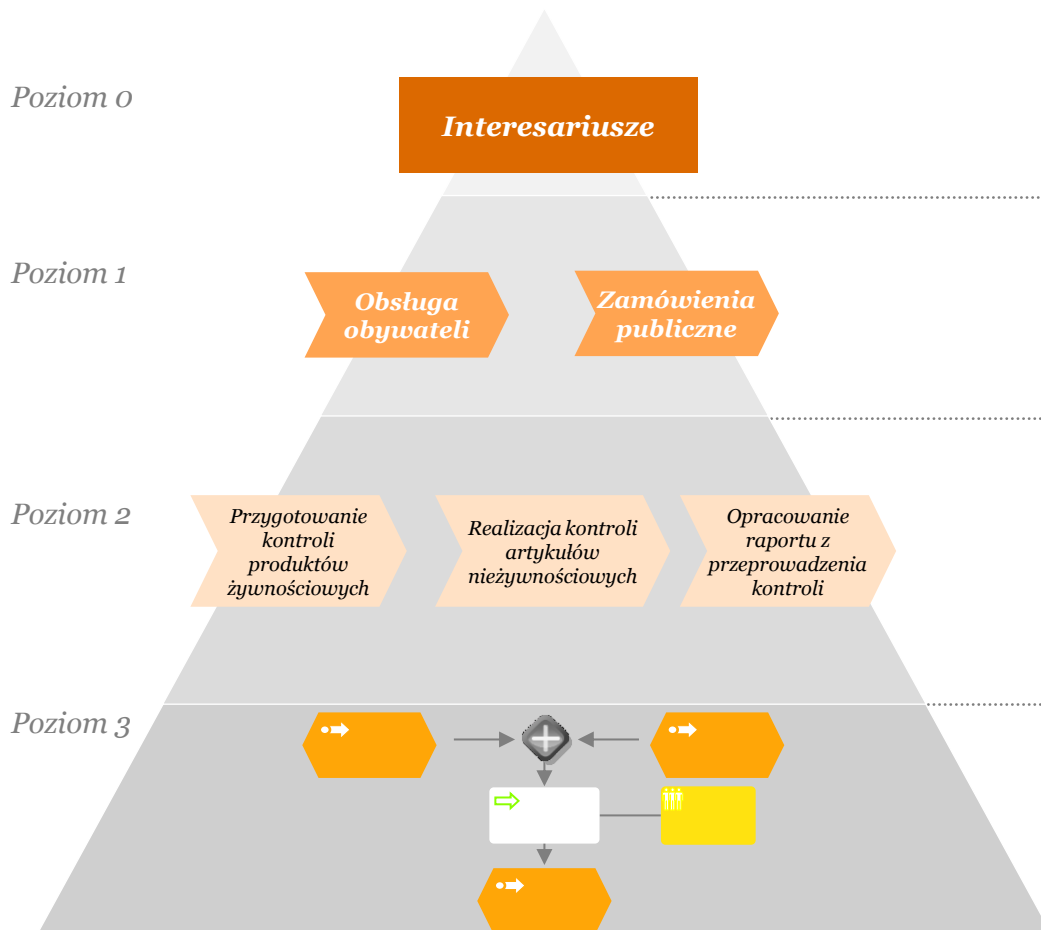
Kompedium podsumowujące wiedzę z zakresu optymalizacji procesów. W ramach kompendium opisano zagadnienia dotyczące:

- Cyklu doskonalenia procesów
- Korzyści z optymalizacji
- Identyfikacji słabych stron procesów
- Generowanie pomysłów na usprawnienia
- Priorytetyzacji i wdrożenia usprawnień

Wykorzystanie:

- Szkolenia z zakresu podstaw zarządzania przez procesy
- Wdrożenie pracowników urzędu do optymalizacji procesów

Struktura procesów – hierarchia procesów obowiązująca w projekcie



Poziom relacji zewnętrznych – powiązania z kluczowymi dla organizacji interesariuszami, np.: urząd nadzorujący, obywatele, odpowiednie ministerstwo, Szef Służby Cywilnej, etc.

Megaprocesy definiują w sposób ogólny kluczowe obszary funkcjonowania organizacji, wraz z odpowiedzialnymi jednostkami organizacyjnymi

Procesy wchodzą w skład megaprocesów, definiują sekwencję i sposób osiągnięcia celów procesu głównego. Procesy są obrazowane w postaci diagramów przepływu wartości (*lista procesów* tworzona będzie podczas drugiego dnia warsztatów)

Procesy opisane na poziomie działań, zdarzeń, przepływu informacji i odpowiedzialności (tworzenie *map procesów realizowane* będzie na kolejnych warsztatach procesowych)

Struktura procesów – identyfikacja procesów

Przykład listy procesów zidentyfikowanych w Wojewódzkich Inspektoratach Weterynarii

Lp.	Megaproces	Typ	Proces
1	Badania	Główny	Badania laboratoryjne ZHW
2	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Kontrola działalności powiatowych lekarzy weterynarii
3	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Kontrola podmiotów nadzorowanych
4	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Opracowywanie instrukcji MWLW
5	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Planowanie i organizacja szkoleń przez MWLW
6	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Postępowanie administracyjne
7	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Audyt wew. Inspekcji Weterynaryjnej
8	Ocena działalności Inspekcji Weterynaryjnej	Główny	Skargi i wnioski
9	Organizacja pracy urzędu	Zarządczy	Kontrola Zarządcza
10	Organizacja pracy urzędu	Zarządczy	Zarządzanie systemami jakości
11	Organizacja pracy urzędu	Zarządczy	Polityka informacyjna, komunikacja i zarządzanie wiedzą
12	Organizacja pracy urzędu	Zarządczy	Nadzór nad sprawozdawczością merytoryczną
13	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Nadzór nad dokumentacją
14	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Zarządzanie infrastrukturą
15	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Zarządzanie oprogramowaniem
16	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Zabezpieczenie informacji (danych)
17	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Zakupy
18	Organizacja pracy urzędu	Pomocniczy	Zarządzanie środowiskiem pracy
19	Zarządzanie finansami	Pomocniczy	Tworzenie planu i realizacja budżetu
20	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Pomocniczy	Zarządzanie personelem

Mapowanie procesów

Przykład listy procesów mapowanych i optymalizowanych w jednym z Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Roślin i Nasiennictwa

Proces mapowany w Urzędzie	Podproces	Proces optymalizowany
Ocena materiału siewnego	Ocena polowa	
	Ocena laboratoryjna	
	Ocena tożsamości i czystości odmianowej	
	Ocena cech zewnętrznych	
Przeprowadzanie badań laboratoryjnych		
Kontrola wprowadzania do obrotu i stosowania środków ochrony roślin	Kontrola wprowadzania do obrotu środków ochrony roślin	X
	Kontrola stosowania środków ochrony roślin	
Kontrola materiału siewnego		
Kontrola zarządcza	Planowanie i monitoring realizacji celów	X
	Sporządzenie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej	X
	Zarządzanie ryzykiem	X
Sprawozdawczość GUS i ze służby cywilnej	Sprawozdawczość ze służby cywilnej	
	Sprawozdawczość GUS	
Zaplanowanie i realizacja rozwoju pracowników		X
Gospodarka samochodowa	Zakup auta fabrycznie nowego	
	Zapotrzebowanie na wyjazd poza teren Opola	X
	Rozliczanie kart drogowych	
	Wycofanie samochodu z eksploatacji	
	Naprawa samochodu	X
Kontrola dokumentów u podmiotów wpisanych do rejestru przedsiębiorców		X
Przeprowadzanie kontroli wewnętrznej		
Prowadzenie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych		
Prowadzenie naboru	Wewnętrznych	
	Zewnętrznych	

Opis koncepcji usprawnienia

Opis koncepcji usprawnień

Proces: Ocena materiału siewnego roślin rolniczych i warzywnych

Nr	Nazwa usprawnienia	Opis usprawnienia	Przyczyna usprawnienia (słaba strona procesu)	Korzyść wdrożenia	Ryzyka i trudności wdrożeniowe	Priorytet (zgodnie z macierzą)	Zastosowanie do innych procesów	Zadania / kroki wymagane do wdrożenia	Ramy czasowe	Osoby / komórki zaangażowane
1	Delegowanie uprawnień do wystawiania rachunków za ocenę polową na kwalifikatorów urzędowych oraz wyeliminowanie konieczności sporządzania zestawienia przez kwalifikatorów po każdej ocenie polowej	Zmiana w przebiegu procesu polegająca na przeniesieniu ciężaru wystawiania rachunków ocenę polową ze Specjalisty ds. Oceny Polowej Materiału Siewnego Roślin Rolniczych (wąskiego gardła) na kwalifikatorów urzędowych.	<ul style="list-style-type: none"> - Wąskie gardło - Specjalista a ds. Oceny Polowej Materiału Siewnego Roślin Rolniczych - Znaczne wydłużenie procesu; - Konieczność sporządzania zestawienia po każdej ocenie polowej i przekazania go do Działu Nadzoru Nasiennego 	<ul style="list-style-type: none"> - Ograniczenie przekazywania dokumentów między komórkami; - Korzyści finansowe poprzez zmniejszenie kosztów dostarczania rachunku do Oddziału; - Zmiana rozłożenia pracy między uczestników procesu (odciążenie wąskiego gardła) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opór pracownika, na którego chcemy delegować zadania; • Błędnie wystawione rachunki w fazie wdrożenia usprawnienia 	Natychmiastowe usprawnienia	Niemożliwe do zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja o zmianie wewnątrz Urzędu; • Weryfikacja upoważnień do wystawiania rachunków oraz ewentualne wystawienie potrzebnych upoważnień; • Przeprowadzenie szkolenia dla kwalifikatorów w zakresie poprawnego wystawiania rachunków; • Ujednoczenie sposobu przechowywania rachunków w Oddziałach 	1 miesiąc	Dyrektor (akceptacja); Kierownik Działu Nadzoru Nasiennego; Specjalista ds. Oceny Polowej Materiału Siewnego Roślin Rolniczych (osoba prowadząca szkolenie); Kwalifikatorzy urzędowi

Rezultaty prac realizowanych w ramach działań doradczych z zakresu optymalizacji procesów zostały umieszczone w raporcie z optymalizacji procesów oraz w stworzonych Kartach usprawnień, zawierających:

- Opis usprawnienia
- Przewidywane korzyści
- Zidentyfikowane ryzyka
- Wpływ na inne procesy
- Plan wdrożenia (zadania, harmonogram, wykonawcy)

Przykład usprawnienia w Kuratoriach Oświaty



Eliminacja działań niewnoszących wartości

Nazwa usprawnienia

Usunięcie dokumentu z procedury

Opis usprawnienia

Usunięcie z procedury oraz zaprzestanie stosowania w procesie dokumentu:
„Oświadczenie wnioskodawcy, że został poinformowany o możliwości zapoznania się z materiałem zebrany w sprawie oraz o wniesieniu/ nie wniesieniu zastrzeżeń do pracy Komisji Kwalifikacyjnej” (podpisywanie w momencie uzyskania zaświadczenia)



Przykład usprawnienia w Urzędach Statystycznych



*Skrócenie czasu oczekiwania między działaniami
w procesie*

**Nazwa
usprawnienia**

Przyspieszenie prac niezależnie od danych

**Opis
usprawnienia**

Wcześniejsze wykonanie prac związanych z opracowaniem publikacji niezależnych od dostępności danych takich jak:

- Przygotowanie makiet tablic
- Projektów okładek
- Szaty graficznej

Przykład usprawnienia w Wojewódzkich Inspektoratach Inspekcji Handlowych



Standaryzacja

Nazwa usprawnienia

Wnioskowanie o udostępnienie za darmo norm z PKN

Opis usprawnienia

Skierowanie wspólnego pisma do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) z wnioskiem o wystąpienie do Polskiego Komitetu Normalizacyjnego (PKN) w celu nieodpłatnego udostępnienia norm Inspekcji Handlowej



Przykład usprawnienia w Regionalnych Dyrekcjach Ochrony Środowiska



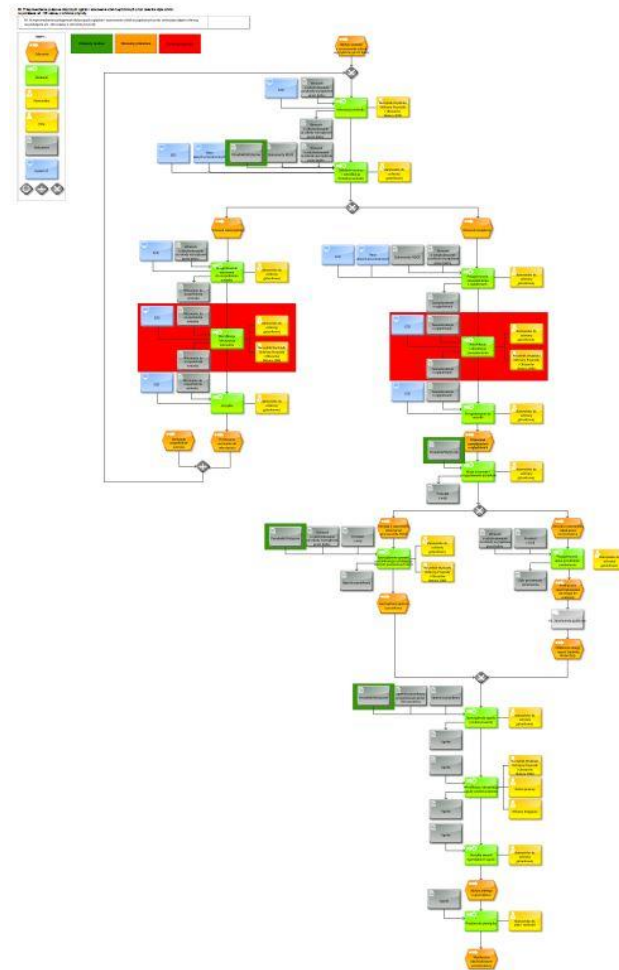
Eliminacja działań niewnoszących wartości

Nazwa usprawnienia

Ograniczenie ilości podpisów na dokumentach używanych w procesie

Opis usprawnienia

Nadanie uprawnień pracownikowi prowadzącemu sprawę do podpisu i wysyłki dokumentów typu Ustalenie terminu wizji, Wezwanie do uzupełnienia wniosku.



Przykład usprawnienia w Urzędach Statystycznych



*Skrócenie czasu oczekiwania między działaniami
w procesie*

**Nazwa
usprawnienia**

Przyspieszenie prac niezależnie od danych

**Opis
usprawnienia**

Wcześniejsze wykonanie prac związanych z opracowaniem publikacji niezależnych od dostępności danych takich jak:

- Przygotowanie makiet tablic
- Projektów okładek
- Szaty graficznej

W ramach działań doradczych opracowano propozycje usprawnień, które wymagają wdrożenia



Celem osiągnięcia korzyści z zrealizowanych działań projektowych konieczne jest wykonanie kolejnego kroku – wdrożenie usprawnień



Wdrożenie usprawnień (1/2)



Zaplanuj – Przygotuj plan wdrożenia pomysłów, które zostały wybrane jako priorytetowe

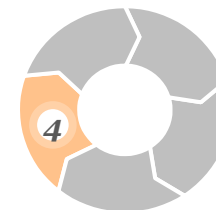
Wykonaj – Przeprowadź próbę – wprowadź zmiany w procesie w małej skali i kontrolowanych warunkach

Sprawdź – Zaobserwuj proces i oceń czy rzeczywiście nowy sposób działania przynosi lepsze rezultaty

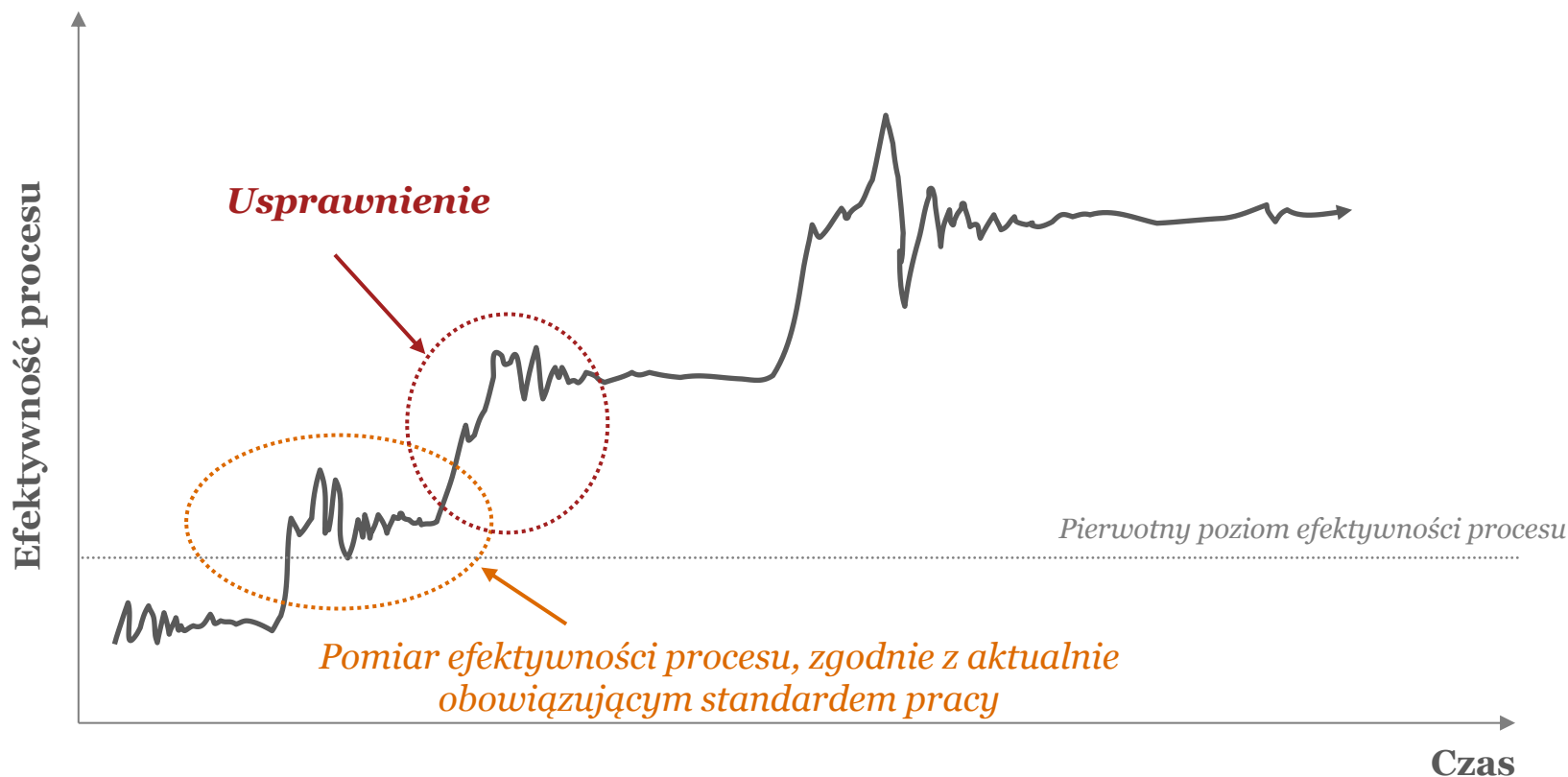
Popraw – Wprowadź odpowiednie udoskonalenia pomysłu tak by jego wdrożenie przynosiło najbardziej pożądane rezultaty



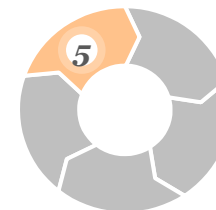
Wdrożenie usprawnień 2/2



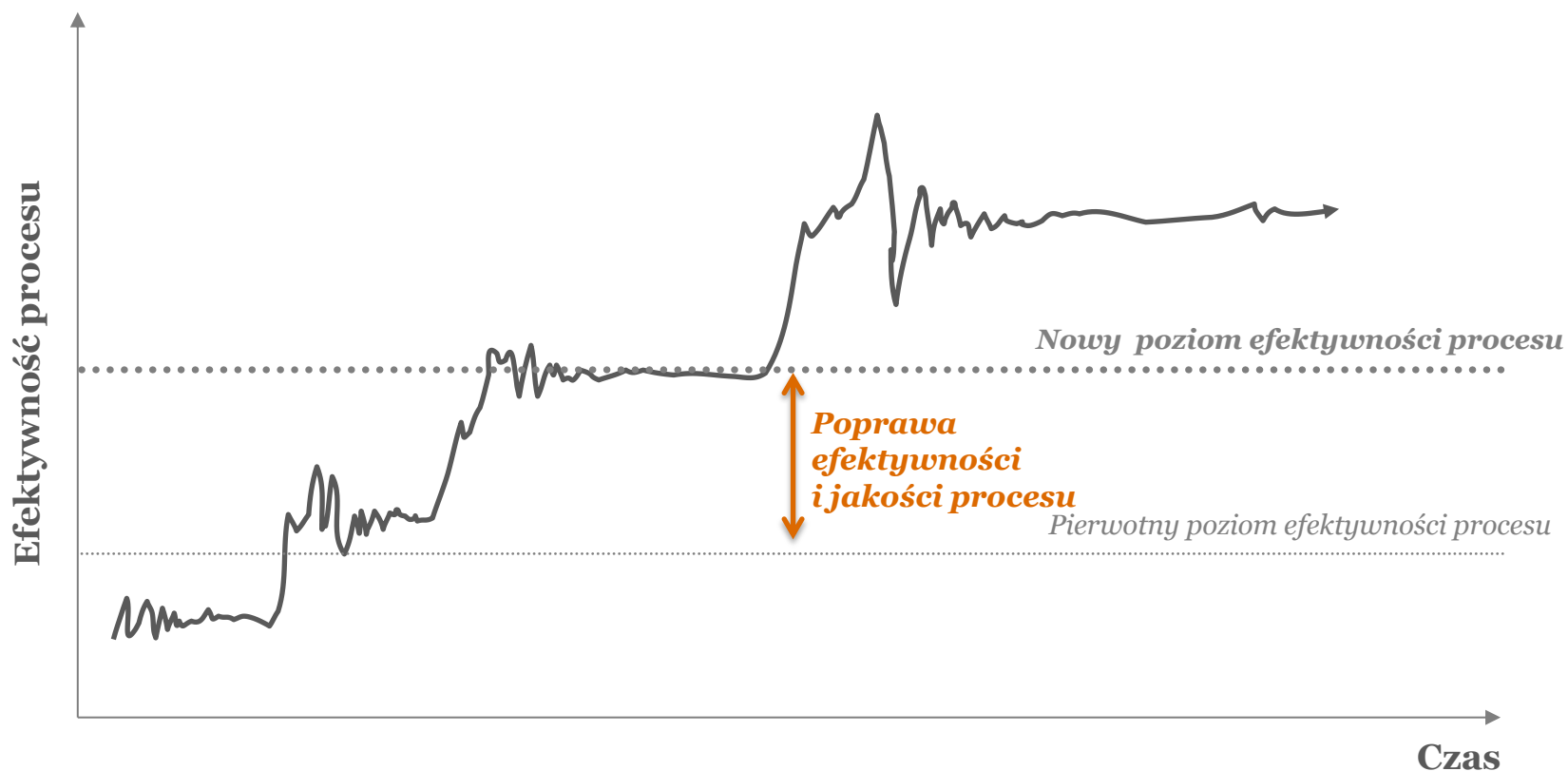
Wprowadzanie usprawnień wiąże się z czasową niestabilnością i możliwymi zakłóceniami procesu



Zoptymalizowany proces



Aktualizacja mapy procesu po wdrożeniu usprawnień pozwala ustabilizować nowy standard realizacji procesu w organizacji



Podsumowanie – dyskusja



Jakie działania należy podjąć po zakończeniu projektu?

1

Utworzyć stały zespół odpowiedzialny za dalsze prace wdrożeniowe

2

Wdrożyć usprawnienia zidentyfikowane na etapie optymalizacji procesów

3

Pomiaru rezultatów planowanych usprawnień

4

Objąć zarządzaniem procesowym wszystkie procesy w Urzędzie

5

Zdefiniować w ramach Kontroli Zarządczej zasady i reguły postępowania w zakresie zarządzania procesowego

6

Zapewnić dostęp do dokumentacji procesów dla wszystkich zainteresowanych, również w grupie urzędów

7

Zaplanować i realizować działania mające na celu regularny przegląd procesów i podjęcie działań doskonalących

8

Promować działania mające na celu identyfikację i wdrażanie usprawnień zarówno na poziomie właściciela procesu jak i jego uczestników

9

Informować o rezultatach realizowanych działań doskonalących oraz budować świadomość wśród pracowników urzędu w zakresie zarządzania procesowego

Dobre praktyki



Od mapowania procesów do skutecznego zarządzania – jak wykorzystać produkty projektu w codziennej praktyce Urzędu

prezentacja dobrej praktyki

„Archiwizacja dokumentów”

w Kujawsko–Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim
w Bydgoszczy



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” w Kujawsko–Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy wdrożono komponenty:
„Zarządzanie przez cele” i „Zarządzanie przez procesy”.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

W ramach „Zarządzania przez cele” poddano szczegółowej analizie następujące cele, uznane za priorytetowe:

- ❖ podniesienie poziomu jakości usług dla Urzędu
- ❖ usprawnienie obsługi klienta niepełnosprawnego
- ❖ zwiększenie ilości usług świadczonych drogą elektroniczną
- ❖ doskonalenie jakości obsługi klienta Urzędu
- ❖ wzrost satysfakcji klientów i interesariuszy Urzędu
- ❖ podwyższenie standardu obsługi klienta
- ❖ sprawna i efektywna realizacja zadań wynikających z planu działalności urzędu
- ❖ doskonalenie polityki bezpieczeństwa informacji w zakresie szacowania ryzyka
- ❖ podjęcie działań zmierzających do doskonalenia procedur kontroli
- ❖ rozwój istniejących systemów informatycznych o nowe funkcjonalności
- ❖ dalsze doskonalenie poziomu kwalifikacji kadr zgodnie z przyjętymi regulacjami wewnętrznymi
- ❖ efektywne wykorzystanie kompetencji zawodowych pracowników (alokacja zasobów)
- ❖ wdrażanie nowych systemów informatycznych
- ❖ poprawa efektywności wydatkowania (wykorzystania) środków
- ❖ dążenie do pozyskania środków zewnętrznych

W ramach „*Zarządzania przez procesy*” dokonano zmapowania niżej wymienionych procesów:

1. Planowanie finansowe
2. Szkolenia (w ramach Zarządzania zasobami ludzkimi)
3. Rachunkowość – Proces obiegu zewnętrznego dokumentu księgowego – w rozumieniu ustawy o rachunkowości
4. Zamówienia publiczne – Wybór wykonawcy w procedurze przetargu nieograniczonego
5. Audyty
6. Kontrole wewnętrzne
7. Archiwizacja dokumentów
8. Bezpieczeństwo i higiena pracy
9. Skargi i wnioski
10. Decyzje i postępowania w sprawach inwestycji drogowych
11. Kontrole zewnętrzne
12. Nadzór



Następnie **zoptymalizowano** następujące procesy:

- ▶ Zamówienia publiczne – wybór wykonawcy w procedurze przetargu nieograniczonego
- ▶ Audyty
- ▶ Kontrole wewnętrzne
- ▶ Decyzje i postępowania w sprawach inwestycji drogowych
- ▶ Archiwizacja dokumentów – którego efektem jest omawiana dzisiaj dobra praktyka

- ▶ Archiwizacja dokumentów – proces pomocniczy, jednak o istotnym znaczeniu dla funkcjonowania Urzędu i obsługi klientów – wewnętrznych i zewnętrznych, obejmuje nie tylko prawidłowe przechowanie akt, ale i sprawne ich udostępnianie
- ▶ Proces, w którym uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne Urzędu



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Zastosowanie

W wyniku wprowadzonych usprawnień zdobyliśmy narzędzia i wiedzę, które umożliwiły zdiagnozować i naprawić obszary przedłużające proces archiwizacji, bądź udostępniania akt z Archiwum i zapewnić skuteczne eliminowanie w przyszłości mechanizmów spowalniających proces.

W praktyce, trwały efekt optymalizacji stanowi zmniejszenie czasochłonności niektórych etapów procesu, dzięki uruchomieniu szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez archiwistów przed przekazywaniem akt do Archiwum – celem eliminacji, bądź minimalizacji popełnianych przy tym błędów. Zmniejszając maksymalnie do 5% ilość błędnych spisów oszczędzono w praktyce ok. 82 godziny w roku na poprawianie i sprawdzanie spisów.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Praktycznym usprawnieniem jest również elektroniczny spis zdawczo-odbiorczy, który skraca czas analizy wniosku, przyjęcia akt do Archiwum i ułatwia późniejsze udostępnianie akt. Zaoszczędzony czas szczególnie wpłynie na skrócenie czynności związanych z odszukaniem akt w zasobach nawet o ponad 50%. Upraszcza to zarówno wewnętrzne funkcjonowanie wydziałów i biur Urzędu, jak i działania na rzecz klienta zewnętrznego, dla którego szybciej i efektywniej można udostępnić posiadane zasoby.

Trwałym usprawnieniem jest także wprowadzenie możliwości bezpośredniego występowania kierowników oddziałów o udostępnienie zasobów archiwalnych, które w praktyce „skraca ścieżkę”, a poprzez to czas przebiegu tego elementu procesu o ok. 10%.

Powyższe działania pozwalają w konsekwencji na lepszą alokację pracowników Oddziału Archiwum i efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów kadrowych. Czas pracy jest w większym stopniu przeznaczany na realizowanie czynności, które tworzą wartość dodaną dla klienta.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przygotowanie do wdrożenia

Wdrożenie przedmiotowego rozwiązania nie wymagało żadnych wstępnych analiz ani specjalnych przygotowań – jest to usprawnienie, które można osiągnąć bezkosztowo, niewielkim nakładem sił i środków, przy pomocy i dzięki zaangażowaniu zainteresowanych pracowników, wykorzystując powszechnie stosowane oprogramowanie i system elektronicznego obiegu dokumentów.

Proces wdrożenia

Proces "*Archiwizacja dokumentów*" został na wstępie podzielony na 3 podprocesy:

- *Przygotowanie harmonogramu przekazywania akt do archiwum*
- *Przekazywanie akt do archiwum*
- *Udostępnianie dokumentacji z archiwum*

Najbardziej czasochłonne i zarazem najważniejsze z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego okazały się 2 ostatnie podprocesy.

Na wstępie opisano szczegółowo przebieg procesu w formie map procesów, określono komórki organizacyjne zaangażowane w jego realizację, wspierające systemy informatyczne oraz powstające w jego wyniku produkty – dokumenty.

Następnie ustalono miernik efektywności procesu: liczbę zrealizowanych w terminie wniosków wpływających do archiwum w stosunku do ogólnej liczby wpływających wniosków. Jako właściciela procesu wskazano Kierownika Oddziału Archiwum i określono jego rolę.

Po zebraniu danych ilościowych i czasowych opisujących poszczególne podprocesy określono słabe strony całego procesu i ich przyczyny. Okazały się nimi:

- ▶ błędne spisy zdawczo–odbiorcze i źle zarchiwizowane akta na poziomie komórki organizacyjnej,
- ▶ nieprecyzyjnie sformułowane wnioski,
- ▶ rozbudowany system akceptacji i dekretacji,
- ▶ brak wystarczających zasobów kadrowych.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Wraz z pracownikami Oddziału Archiwum oraz członkami zespołu projektowego przeanalizowano proces pod kątem eliminacji lub marginalizacji tych jego etapów, które nie wnoszą wartości dodanej dla klienta oraz zarekomendowano rozwiązania optymalizujące proces:

- ▶ nadanie uprawnień kierownikom oddziałów do występowania o akta z archiwum,
- ▶ priorytetyzacja dekretacji wniosków przez Dyrektora Biura Kadrowo-Organizacyjnego, w którego strukturze znajduje się Archiwum,
- ▶ szkolenia dla osób archiwizujących dokumentację w wydziałach,
- ▶ zastąpienie papierowego rejestru spisów zdawczo-odbiorczych – rejestrem elektronicznym.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WARTO WIEDZIEĆ

Ze względu na obsługę dużej ilości klientów zewnętrznych funkcjonowanie Archiwum Urzędu było już wcześniej wspierane działaniami usprawniającymi, m.in. opracowano szablon wniosku o udostępnienie dokumentów oraz o wydanie zaświadczeń do celów emerytalno-rentowych, których zakres ułatwił identyfikację klienta i zebranie kompletnych danych.

W ramach konkursu Szefa Służby Cywilnej „Profesjonaliści w służbie obywatelom” Urząd otrzymał 14 lutego 2014 r. wyróżnienie za wprowadzenie rozwiązań przyjaznych dla osób kompletujących dokumentację do celów emerytalno-rentowych, a sama dobra praktyka została opublikowana w Przeglądzie Służby Cywilnej.

Wprowadzone usprawnienia:

- utworzenie i bieżąca aktualizacja bazy danych przechowawców dokumentacji osobowo-płacowej,
- przy negatywnym rozpatrzeniu wniosku w sprawie odpisów aktów, zaświadczeń, w wyniku ich braku w zasobach archiwum zakładowego Urzędu, przyjęto zasadę, że klient otrzymuje dodatkowe informacje w postaci wskazania faktycznego przechowawcy poszukiwanej dokumentacji,
- stworzono nowy, czytelny formularz wniosku, zawierający szczegółowe dane ułatwiające identyfikację klienta i poszukiwanych przez niego dokumentów, i udostępniono go w Punkcie Obsługi Klienta i przez stronę podmiotową Biuletynu Informacji Publicznej,
- utworzono formularz umożliwiający skorzystanie przez klienta z usługi udostępnienia dokumentów do celów emerytalno-rentowych za pośrednictwem platformy ePUAP,
- opracowano nowe wystandaryzowane wzory odpowiedzi do klientów, w których w sposób jednolity, czytelny i przystępny udziela się informacji na standardowe zapytania,
- zastosowanie powyższych rozwiązań nie wymagało żadnych dodatkowych uregulowań, wytycznych ani środków finansowych,

I. Część. Wypełnia urząd	Znak sprawy:	
Data wpływu /pieczęć kancelarii/	/pieczęć sekretariatu/	/pieczęć Punktu Obsługi Klienta/

II. Część. Wypełnia klient/osoba prywatna

DANE OSOBY KTÓREJ WNIOSEK DOTYCZY		Bydgoszcz, dn.
Nazwisko: <input type="text"/>		Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki Biuro Kadrowo-Organizacyjne ul. Jagiellońska 3 85-950 Bydgoszcz
Imię i Drugie imię: <input type="text"/>		
Imię ojca: <input type="text"/>		Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki Biuro Kadrowo-Organizacyjne ul. Jagiellońska 3 85-950 Bydgoszcz
Data urodzenia (DDMMRRRR): <input type="text"/>		
miejsce urodzenia:		Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki Biuro Kadrowo-Organizacyjne ul. Jagiellońska 3 85-950 Bydgoszcz
Adres do korespondencji:		
Telefon kontaktowy:	Nagrodzisko parafunkcyjne (dla kładek obrotowych) – jeśli dotyczy:	

WNIOSEK

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wydanie kserokopii dokumentów:
(wielokrotnie podkreślić)

1. świadectwo pracy
2. wysokość wynagrodzenia - karty wynagrodzeń
3. karty zasiłków chorobowych
4. urlopy wychowawcze
5. stawki zaszczerogowania - angaże - umowy o pracę
6. praca w szczególnych warunkach
7. innych (wymienić)

• za okres zatrudnienia w:

Nazwa i adres zakładu pracy

okres zatrudnienia: stanowisko:

• za okres zatrudnienia w:

Nazwa i adres zakładu pracy

okres zatrudnienia: stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

- za okres zatrudnienia w:

okres zatrudnienia: Nazwa i adres zakładu pracy stanowisko:

Dokumenty / proszę przesłać pocztą /, / odbiorę osobiście / (właściwe podkreślić)

- w przypadku, gdy wniosek dotyczy osoby zmarłej należy przedłożyć akt zgonu lub kserokopię aktu zgonu
- osoba, której wniosek dotyczy może upoważnić do odbioru osobę wskazaną w upoważnieniu dołączonym do wniosku

Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w wniosku do potrzeb niezbędnych dla realizacji sprawy zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych z dnia 29.08.1997r. (Dz. U. 2002 r. Nr 101 poz. 926 z późn. zm.)

DO WNIOSKU ZAŁĄCZAM :

1.
2.
3.

.....
Podpis wnioskodawcy

Uwaga!
Prosimy o wypełnienie wszystkich rubryk – czytelnie – drukowanymi literami.
Brak istotnych danych może uniemożliwić pozytywne załatwienie wniosku.

Efektem wdrożenia jest:

- poprawa wizerunku Urzędu – wykreowanie Urzędu przyjaznego i pomocnego, w którym pracownicy udzielają klientom kompleksowej informacji nawet w przypadku, gdy Urząd nie jest przechowawcą dokumentacji,
- poprawa skuteczności i skrócenie czasu załatwiania wniosków złożonych na nowych formularzach – poprawnie wypełniony formularz ułatwia i skraca czas odszukania akt z Archiwum, nie wymaga uzupełniania i prowadzenia dodatkowej korespondencji z klientem, co również racjonalizuje koszty wysyłki korespondencji leżące po stronie Urzędu,
- obniżone koszty ponoszone przez klienta, który jednorazowo uzyskuje konkretną pomoc.



Dobra praktyka obsługi klienta – w Archiwum i nie tylko






TŁUMACZ JĘZYKA MIGOWEGO ON-LINE

Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki przygotował wdrożenie usługi tłumacza języka migowego on-line.

W ramach tej usługi osoba uprawniona może „zadzwoić” do Urzędu za pośrednictwem tłumacza języka migowego dostępnego przez stronę

<http://www.bydgoszcz.uw.gov.pl/>

Połączenie następuje po wywołaniu rozmowy z tłumaczem – naciśnięciu piktogramu  z dłońmi. Osoba uprawniona nawiązuje połączenie z tłumaczem, tłumacz zaś dzwoni do Urzędu. Obsługa odbywa się w czasie rzeczywistym. Podobnie działa usługa, gdy klient przychodzi do Punktu Obsługi Klienta.

Dzięki takiej usłudze osoba uprawniona może skontaktować się z tłumaczem i załatwić sprawę z domu, ulicy, urzędu, bez potrzeby wcześniejszego umawiania w Urzędzie wizyty tłumacza języka migowego. Tłumacz działa na smartfonie, tablecie i komputerze za pośrednictwem przeglądarki.



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę

Kujawsko–Pomorski Urząd Wojewódzki
w Bydgoszczy

Sesja panelowa:

„Metody ciągłego doskonalenia organizacji na przykładzie wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania środowiskowego”



Agenda

1. Systemy zarządzania środowiskowego w organizacji

2. Istota ciągłego doskonalenia

3. Elementy integracji systemów zarządzania środowiskowego (ZSZŚ)

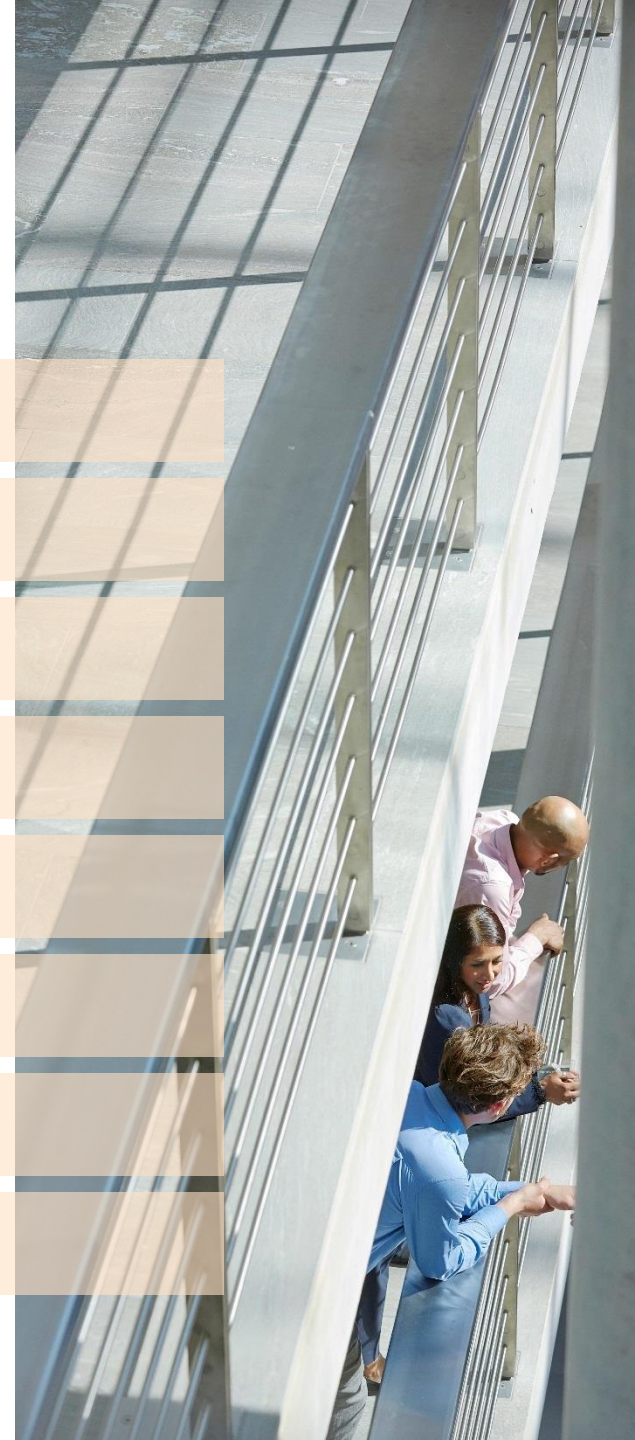
4. Polityka środowiskowa i zarządzanie przez cele w ZSZŚ

5. Zarządzanie przez kompetencje w ZSZŚ

6. Nadzór nad znaczącymi aspektami środowiskowymi a zarządzanie procesowe w ZSZŚ

7. Audyt i przegląd zarządzania w doskonaleniu ZSZŚ

8. Doskonalenie ZSZŚ



Systemy zarządzania środowiskowego w organizacji

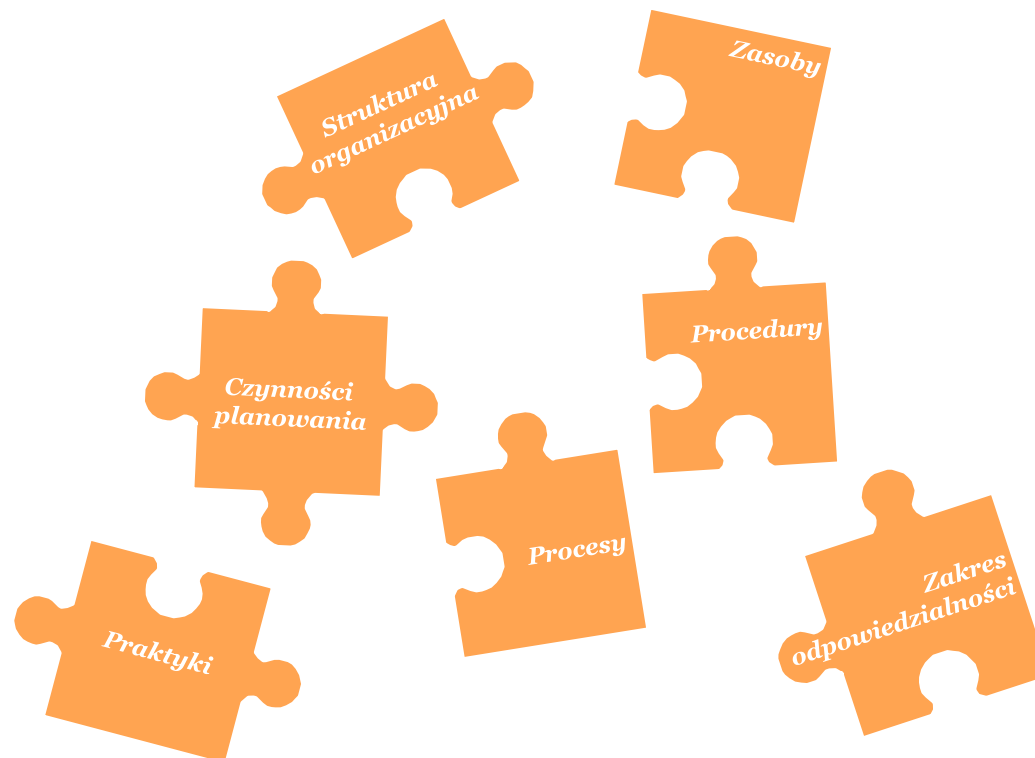


System zarządzania środowiskowego

EMAS,

art. 2, p. 13.

Część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje:



służące rozwijaniu, wdrażaniu, osiągnięciu, przeglądowi i utrzymaniu polityki środowiskowej oraz zarządzaniu aspektami środowiskowymi



Cel systemów zarządzania środowiskowego



***Pomoc organizacjom
w zarządzaniu wpływem ich
działań, wyrobów i usług
na środowisko***



***Minimalizacja negatywnego
oddziaływania
na środowisko***



***Efektywne wykorzystanie
dostępnych zasobów
na każdym etapie
działalności***

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)

***Wspólnotowy
System
Ekozarządzania
i Audytu***



Podstawę prawną systemu EMAS w krajach UE stanowi

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE, (tzw. rozporządzenie EMAS III)



Weszło w życie 11 stycznia 2010 r.

Struktura systemu EMAS w Polsce



Funkcjonowanie systemu EMAS w Polsce

Ustawa z dnia 15.07.2011 r. o krajowym systemie ek zarządzania i audytu (EMAS)



Struktura organizacyjna systemu EMAS

- Minister właściwy do spraw środowiska
- Polskie Centrum Akredytacji
- Generalny Dyrektor Ochrony Środowiska



Przeprowadzenie przeglądu środowiskowego dla zbadania wpływu organizacji na środowisko



Ustanowienie i wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego w oparciu o przegląd środowiskowy, ukierunkowany na poprawę działalności środowiskowej organizacji



Sporządzenie deklaracji środowiskowej






Przekazywanie informacji społeczeństwu o efektach działalności środowiskowej



Aktywne zaangażowanie pracowników organizacji, m.in. poprzez odpowiednie szkolenia

Różnice formalne

	ISO 14001	EMAS	
Planuj 	Polityka środowiskowa	Przegląd wstępny	Pośrednie aspekty środowiskowe
	Aspekty środowiskowe	Polityka środowiskowa	
	Wymagania prawne i inne	Aspekty środowiskowe	
	Cele, zadania, program	Wymagania prawne i inne	
Wdrażaj 	Odpowiedzialność i zasoby	Odpowiedzialność i zasoby	Zaangażowanie pracowników
	Szkolenia	Szkolenia	Otwarty dialog
	Komunikowanie się	Komunikowanie się	Deklaracja środowiskowa
	Dokumentacja	Dokumentacja	
	Nadzór nad dokumentacją	Nadzór nad dokumentacją	
	Nadzór operacyjny	Nadzór operacyjny	
	Awarie	Awarie	
Sprawdzaj 	Monitorowanie i pomiary	Monitorowanie i pomiary	Zgodność z prawem
	Ocena zgodności	Ocena zgodności	
	Zapisy	Zapisy	
	Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze	Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze	
	Audit	Audit	
	Przegląd zarządania	Przegląd zarządania	
Audit certyfikacyjny	Weryfikacja + rejestracja (udział organów administracji)		

Odniesienie do wyników

Istota ciągłego doskonalenia



Ciągle doskonalenie

Powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych **efektów działalności środowiskowej**, zgodnie z polityką środowiskową organizacji.

Uwaga!

Nie jest konieczne realizowanie tego procesu we wszystkich obszarach działań

Efekty działalności środowiskowej – możliwe do zmierzenia wyniki zarządzania przez organizację swoimi aspektami środowiskowymi.

Uwaga!

W kontekście SZŚ wyniki mogą być mierzone w odniesieniu do polityki środowiskowej organizacji, celów środowiskowych, zadań środowiskowych i innych wymagań dotyczących efektów działalności środowiskowej

Ciągle doskonalenie osiągane jest poprzez realizację:



Ustalonych celów i zadań wyrażonych przy pomocy wskaźników, wyznaczenie nowych ambitnych celów i zadań



Poprawę funkcjonowania SZŚ lub jego elementów poprzez podejmowanie stosownych działań korygujących i zapobiegawczych, po uprzednim zbadaniu przyczyn lub potencjalnych problemów środowiskowych

Kiedy może mieć miejsce doskonalenie?

Gdy znane będą słabe miejsca, błędy i ich przyczyny

Gdy zostanie dostrzeżone ryzyko, np.:

- Wystąpienia awarii
- Braku zgodności z wymaganiami przepisów prawnych

Gdy zostanie zidentyfikowana możliwość efektywniejszego działania, np.:

- Lepsze wykorzystanie zasobów: wody, energii, surowców
- Możliwość zmniejszenia uciążliwości dla środowiska wynikającego z funkcjonowania firmy i jej wyrobów

Elementy integracji systemów zarządzania środowiskowego (ZSZŚ)



Integracja systemów zarządzania

Łączenie wzajemnie oddziałujących na siebie zbiorów elementów poszczególnych systemów zarządzania w spójną całość – strukturę zintegrowanego systemu zarządzania, która pozwala przekształcić sygnały (informacje) z otoczenia w działania w obrębie poszczególnych elementów systemowych tworzących tę strukturę



Cel integracji systemów zarządzania

- Stworzenie jednolitego systemu zarządzania dla wszystkich wymagań adresowanych do przedsiębiorstwa
- Zmniejszenie stopnia złożoności systemu zarządzania i tym samym podniesienie sprawności, elastyczności i efektywności zarządzania



Systemy zarządzania – cechy charakterystyczne



Ujednolicone wymagania, tzn. opracowane i przedstawione w dostępnym dokumencie (norma, akt prawny)



Wymagana odpowiednia dokumentacja – w celu jego wprowadzenia i utrzymania



Wymóg gromadzenia i posiadania dowodów spełnienia wymagań systemu zarządzania – w celu utrzymywania systemu zarządzania (zapisy)



Obiektywny sposób potwierdzania zgodności przez niezależną jednostkę – dzięki dokumentacji i gromadzonym zapisom spełnione zostają wymagania dla danego systemu zarządzania i oceniane w drodze certyfikacji

Systemy zarządzania – podobne podejścia

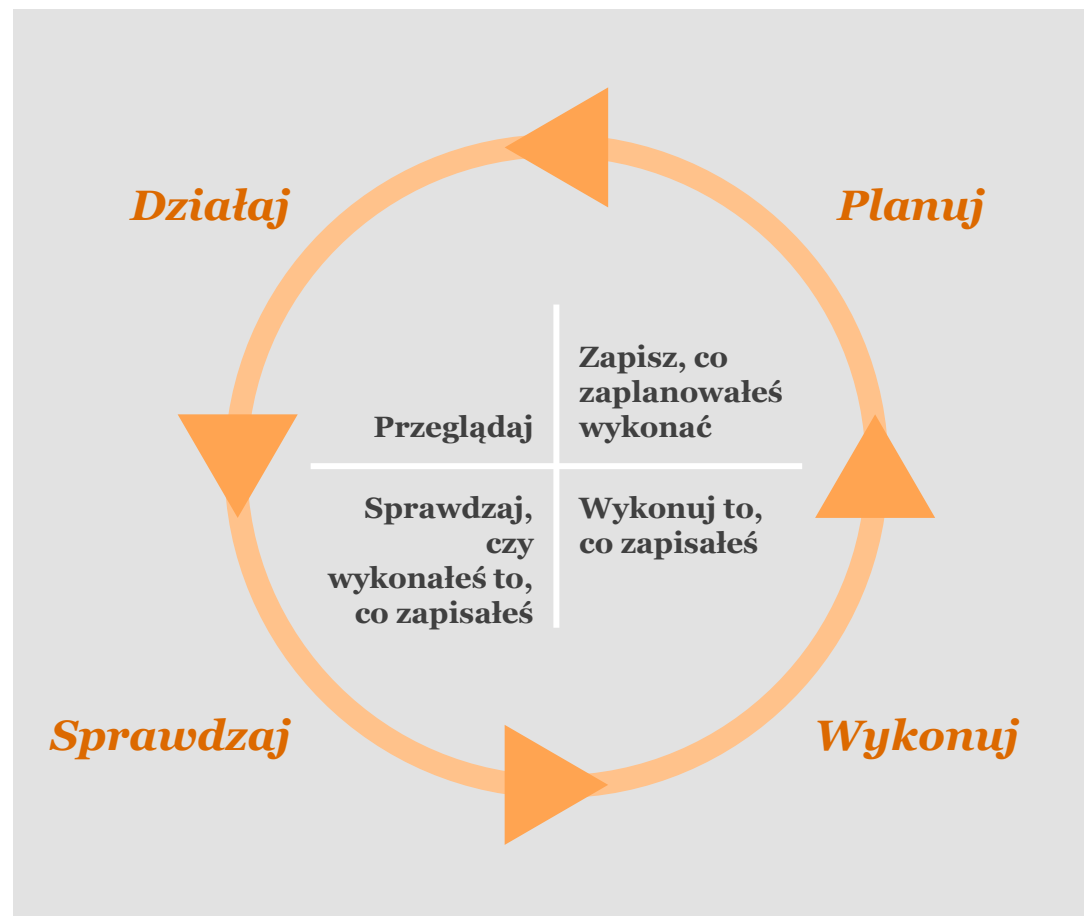
Podejście PWSD

Planuj

Wykonuj

Sprawdzaj

Działaj



Polityka środowiskowa i zarządzanie przez cele w ZSZŚ



Polityka środowiskowa

Polityka środowiskowa określa ramy do działania i ustalania celów oraz zadań środowiskowych



„Ogólna deklaracja organizacji, dotycząca jej intencji i zasad odnoszących się do ogólnych efektów działalności środowiskowej, formalnie wyrażona przez najwyższe kierownictwo”

ISO 14001

Dokument, który nadaje kierunek wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego

Polityka środowiskowa

Jest **odpowiednia do charakteru**, skali oraz wpływów działań organizacji na środowisko

Zawiera **zobowiązanie do ciągłego doskonalenia** oraz zapobiegania zanieczyszczeniom

Zawiera zobowiązanie do **spełniania odpowiednich wymagań** wynikających z ustawodawstwa i przepisów prawnych dotyczących środowiska oraz innych wymagań, które dotyczą organizacji

Stanowi ramy do ustalenia i przeglądu celów oraz zadań środowiskowych

Jest udokumentowana, wdrożona i utrzymywana

Jest **zakomunikowana** wszystkim zatrudnionym oraz pracującym na zlecenie organizacji

Jest **publicznie dostępna**



Zarządzanie przez kompetencje w ZSZŚ



Kompetencje, szkolenie i świadomość

Identyfikacja działań wszystkich pracowników lub osób wykonujących je na zlecenie organizacji, które potencjalnie mogą spowodować znaczący wpływ na środowisko

Zapewnienie, aby osoby te były kompetentne na bazie odpowiedniej wiedzy, przeszkolenia i doświadczenia

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, związanych z aspektami środowiskowymi i SZŚ

Zapewnienie szkoleń lub podjęcie innych działań w celu zapewnienia kompetencji

Zaangażowanie pracowników

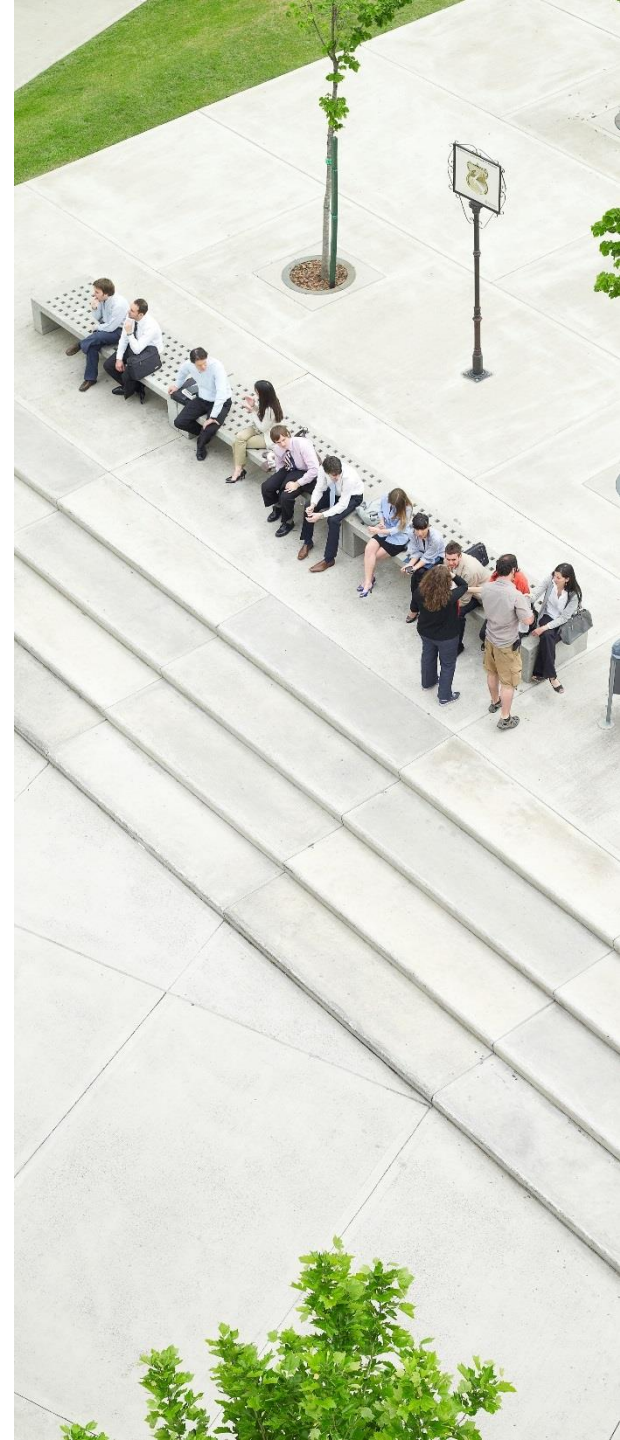
Aktywne zaangażowanie pracowników

Stanowi **siłę napędową EMAS**

Jest zasadniczym warunkiem ciągłego i skutecznego zwiększenia ochrony środowiska

Jest kluczowym zasobem służącym poprawie efektów działalności środowiskowej

Jest odpowiednią metodą skutecznego wsparcia zarządzania środowiskowego i systemu audytu w organizacji



Zaangażowanie pracowników w RDOŚ

Aktywny udział we wdrażaniu systemu EMAS

Przestrzeganie wymagań wynikających z systemu EMAS

Postępowanie zgodnie z procedurami/instrukcjami

**Zapewnienie nadzoru nad znaczącymi aspektami
środowiskowymi/realizowanymi zadaniami**

**Partycypowanie w realizacji celów i zadań
środowiskowych**

Udział w audytach wewnętrznych

...



Zaangażowanie pracowników

...

Udział w weryfikacji systemu EMAS

Prowadzenie zapisów wynikających z systemu EMAS

Komunikowanie problemów i innych kwestii środowiskowych

Współpraca z Pełnomocnikiem ds. EMAS

Współdziałanie w usuwaniu nieprawidłowości, realizacji działań korygujących/zapobiegawczych

*Nadzór nad znaczącymi aspektami
środowiskowymi a zarządzanie
procesowe w ZSZŚ*



Aspekty środowiskowe

Organizacja zarządza znaczącymi aspektami środowiskowych – należy je ocenić i wyznaczyć znaczące aspekty środowiskowe spośród wszystkich aspektów środowiskowych

Kryteria oceny

Wpływ na środowisko – waga następstwa

Częstotliwość wystąpienia

Kryterium formalno-prawne

Znaczenie dla zainteresowanych stron – pracowników społeczeństwa, opinii publicznej

Ustawowe zadania RDOŚ

Sterowanie operacyjne

Zapewnienie, aby operacje i działania związane ze znaczącymi aspektami środowiskowymi prowadzone były pod nadzorem w zaplanowanych warunkach (normalnych, specjalnych) oraz odpowiednie przygotowanie się na wypadek wystąpienia sytuacji awaryjnej

Przykłady



Realizacja procesów zgodnie z wymaganiami



Segregacja odpadów



Nadzór nad podwykonawcami



Nadzór nad zużyciem, np. papieru



Nadzór nad realizacją działań, np. w przypadku wybuchu pożaru

*Audyt i przegląd zarządzania
w doskonaleniu ZSZŚ*



Audit wewnętrzny

*Skąd wiadomo,
że wszystko
dobrze
funkcjonuje?*



*Auditor przedstawia
raport opisujący swoje
spostrzeżenia*



Systematyczny, niezależny
i udokumentowany proces,
którego celem jest ocena
zgodności SZŚ z wymaganiami
systemu EMAS

Audit

Zaplanowany w oparciu o:

- Status procesów, znaczenie aspektów środowiskowych, wyniki oceny ryzyka zawodowego
- Ważność procesów, obszarów, aspektów, zagrożeń
- Wyniki wcześniejszych auditów

Działania audytowe powinny być **obiektywne i bezstronne**

Audit

Określenie **zgodności systemu z wymaganiami**
Określenie **skuteczności wdrożenia**

Określenie postępowania dotyczącego planowania i prowadzenia audytów **w procedurze**

Przegląd zarządzania



Należy przeprowadzać w zaplanowanych odstępach czasu w celu zapewnienia jego stałej:

- Przydatności
- Adekwatności
- Skuteczności systemu EMAS



Przeglądem tym należy objąć:

- Ocenianie możliwości doskonalenia
- Potrzebę zmian w systemie zarządzania środowiskowego
- Łącznie z polityką środowiskową oraz celami i zadaniami środowiskowymi



Zapisy z przeglądu zarządzania

Doskonalenie ZSZŚ



Kierunki doskonalenia SZŚ

Integracja systemów zarządzania

Dążenie do zrównoważonego rozwoju

Wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Ukierunkowanie na analizę ryzyka środowiskowego

Rozwój strategii i polityki środowiskowej

Skupienie na ocenie efektów działalności środowiskowej (EPE)

Stosowanie etykiet ekologicznych dla wyrobów/usług

Ocena cyklu życia wyrobów (LCA)

Ocena efektów działalności środowiskowej

Poszukiwanie nowych wymagań w zakresie zarządzania środowiskowego

Zielona administracja za sprawą EMAS



Maciej Krzyczkowski

Departament Informacji o Środowisku



Wstęp

1 Co to jest EMAS?

2 Jakie są korzyści wdrażania EMAS?

3 Jak rozpocząć wdrażanie EMAS?



1

Co to
jest EMAS?



ECO-**M**ANAGEMENT AND **A**UDIT **S**CHEME

SYSTEM EKOZARZADZANIA I AUDYTU

Rozporządzenie (WE) 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. - tzw. EMAS III





CZYSTSZA
PRODUKCJA

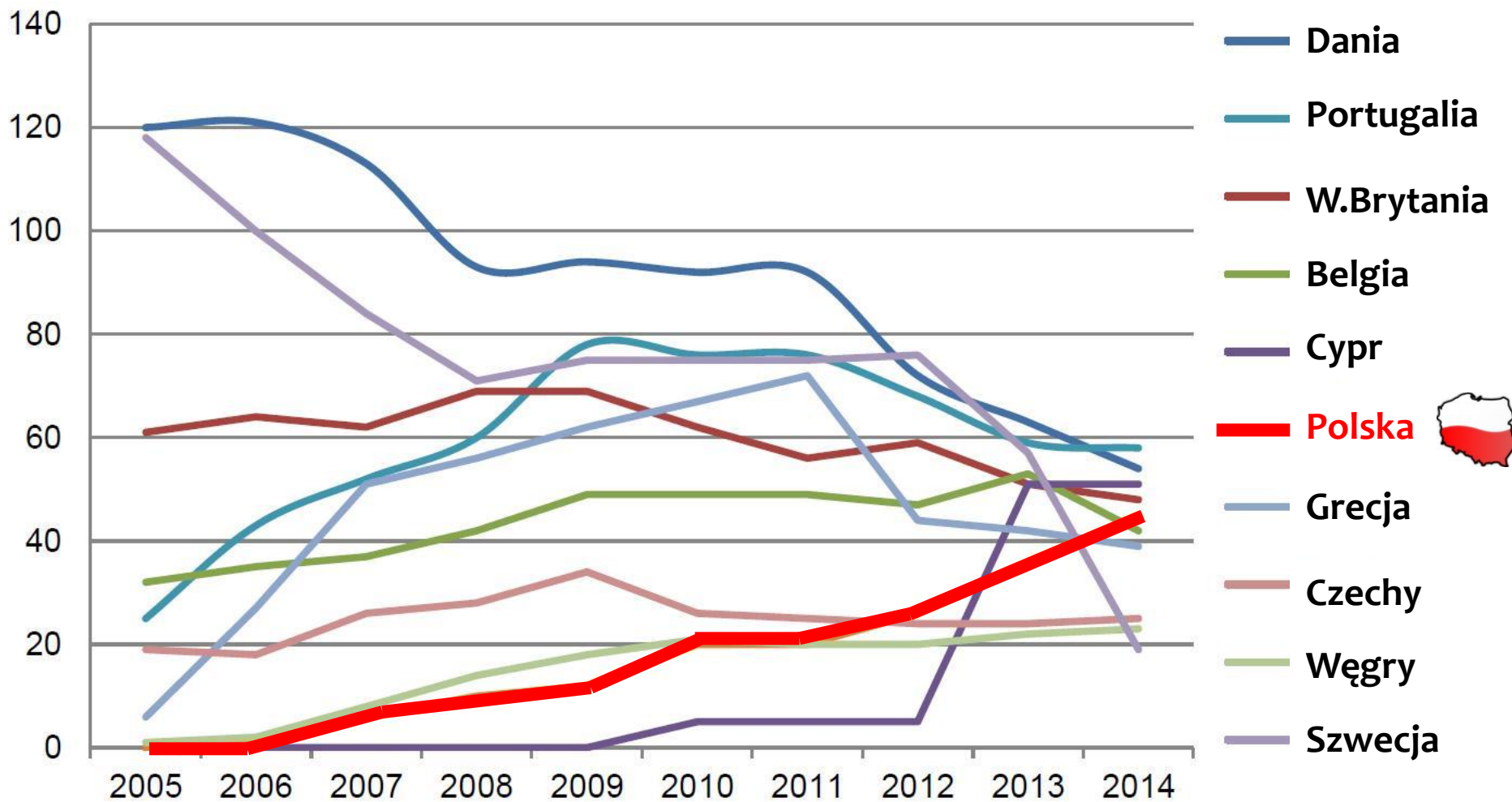


ISO 14001



Rejestracje w EMAS w UE

– kraje o liczbie rejestracji 20-200





GOOO... GREEN!!!



europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu

europarl.eu



M. EL FARRAJ
DELEGATION



A. BURANI



M. DE TARDIEU
DELEGATION



J. EDWIN



J. HUKK



M. WELLE



EMAS



EMAS

Verified environmental management
REG. NO. BE-BXL-000013
REG. NO. LU-000002
REG. NO. FR-000051





EMAS Awards

...ising of ...anding
...ental performan...



Administracja UE w EMAS



Polska administracja w EMAS



Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej w KATOWICACH



MINISTERSTWO
ŚRODOWISKA



Urząd Miejski Wrocławia



2

Korzyści
wdrażania
EMAS

Korzyści wdrażania EMAS

1 Efektywne narzędzie zarządzania

2 Ekologicznie = oszczędnie !

3 Wizerunek zielonej administracji



Korzyści systemowe

dla urzędów zarejestrowanych w EMAS

Już wkrótce...

- 1) **Dodatkowe punkty za EMAS** w ramach przyznawanie środków w ramach Nowej Perspektywy Finansowej UE 2014-2020
- 2) **EMAS jako środek poprawy efektywności energetycznej** dla jednostek sektora publicznego – projekt nowej ustawy o efektywności energetycznej



Warszawa, dnia 16 czerwca 2014 r.

Poz. 469

UCHWAŁA NR 58 RADY MINISTRÓW z dnia 15 kwietnia 2014 r.

w sprawie przyjęcia Strategii „Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko – perspektywa do 2020 r.”

Nr	Nazwa działania	Wytuczne/Narzędzia/Zadania	Instytucja odpowiedzialna/ Koordynator	Instytucje zaangażowane w realizację ⁷⁵	Dokumenty powiązane
Kierunek Interwencji 3.5. Promowanie zachowań ekologicznych oraz tworzenie warunków do powstawania zielonych miejsc pracy					
51	Rozpowszechnianie wśród przedsiębiorców zrównoważonych wzorców produkcji, w tym zarządzania środowiskowego	<ol style="list-style-type: none">1) uproszczenie prawa oraz usprawnienie współpracy sektora przemysłowo-usługowego z organami administracji publicznej.2) zbudowanie systemu rozwiązań legislacyjnych i finansowych wspierających wdrażanie systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS) w organizacjach.3) promocja zrównoważonych wzorców produkcji i systemów zarządzania środowiskowego.	MŚ	MG, GDOŚ, RDOŚ, jednostki samorządu terytorialnego	nie dotyczy



Jak **3**
rozpocząć
wdrażanie
EMAS?

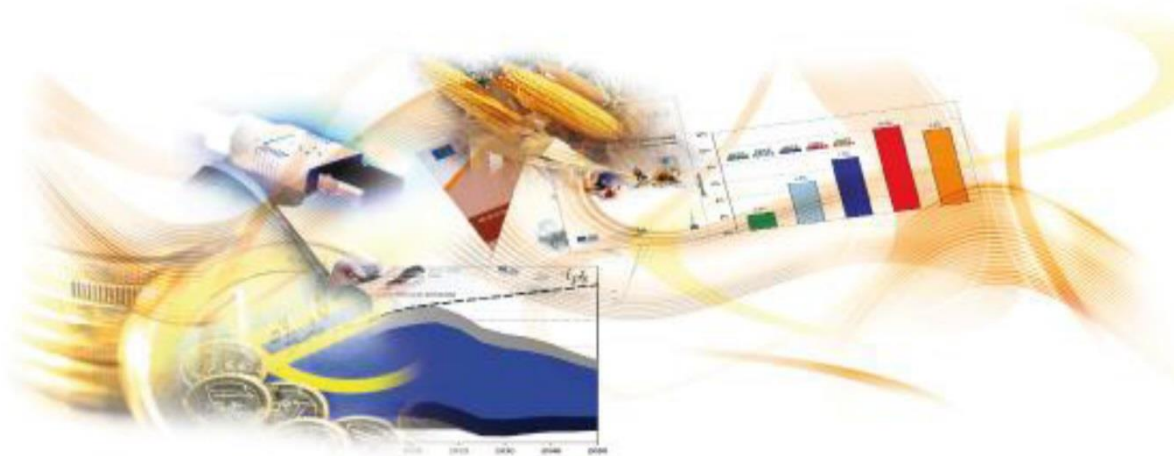
6 kroków do EMAS

1. Wstępny przegląd środowiskowy
2. Aspekty środowiskowe
3. Polityka środowiskowa
4. System zarządzania środowiskowego
5. Audyty wewnętrzne
6. Deklaracja środowiskowa



European
Commission

Sektorowe dokumenty referencyjne



emas.gdos.gov.pl

Zielona administracja za sprawą EMAS



Maciej Krzyczkowski

Departament Informacji o środowisku

Sesja panelowa:

„Organizacja procesu koordynacji kontroli zarządczej w dziale sprawiedliwość oraz system zarządzania Portfelem Projektów jako przykłady efektywnych rozwiązań zarządczych w organizacji”



MINISTERSTWO
SPRAWIEDLIWOŚCI

www.ms.gov.pl

Zarządzanie przez cele

*Definiowanie
celów*



*Dobór
mierników*



*Projekty
i działania*



Zarządzanie przez cele

Realizacja strategicznych i operacyjnych celów, poprzez ich delegowanie monitorowanie, ocenę stopnia realizacji oraz powiązanie z systemem nagród

Realizacja celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy

Strategia

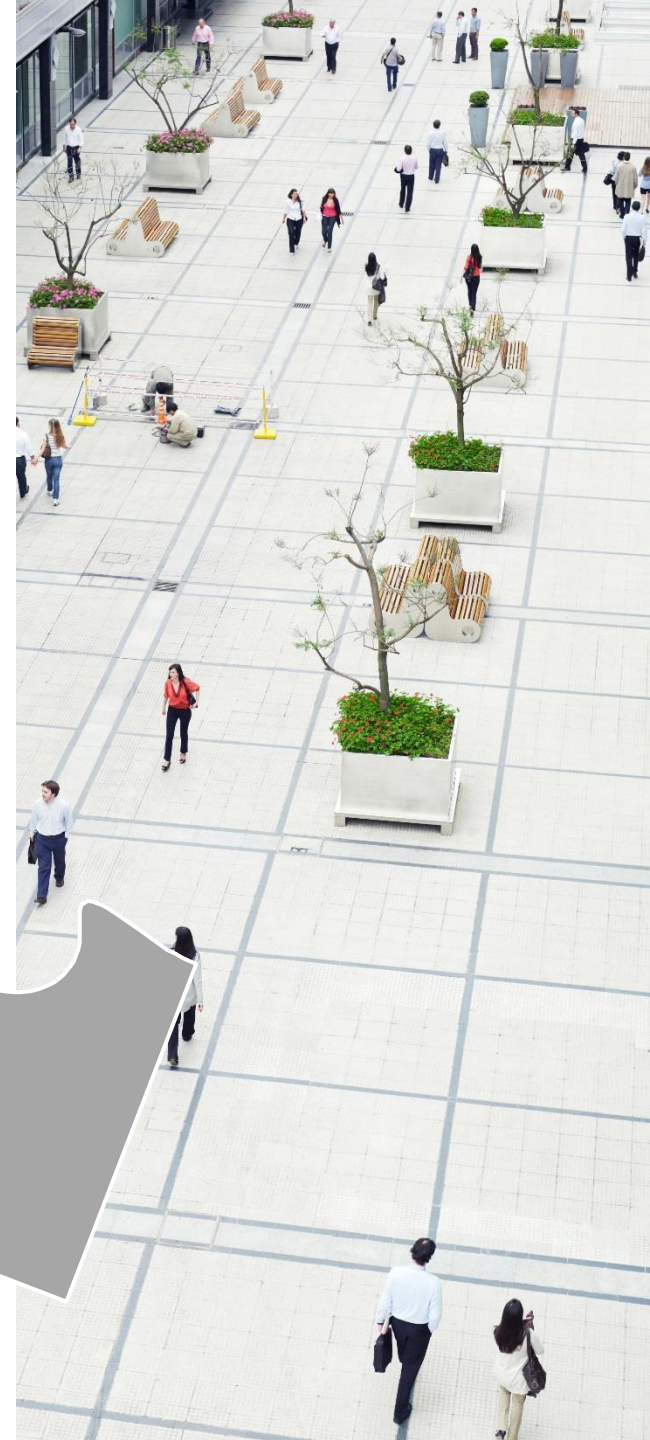
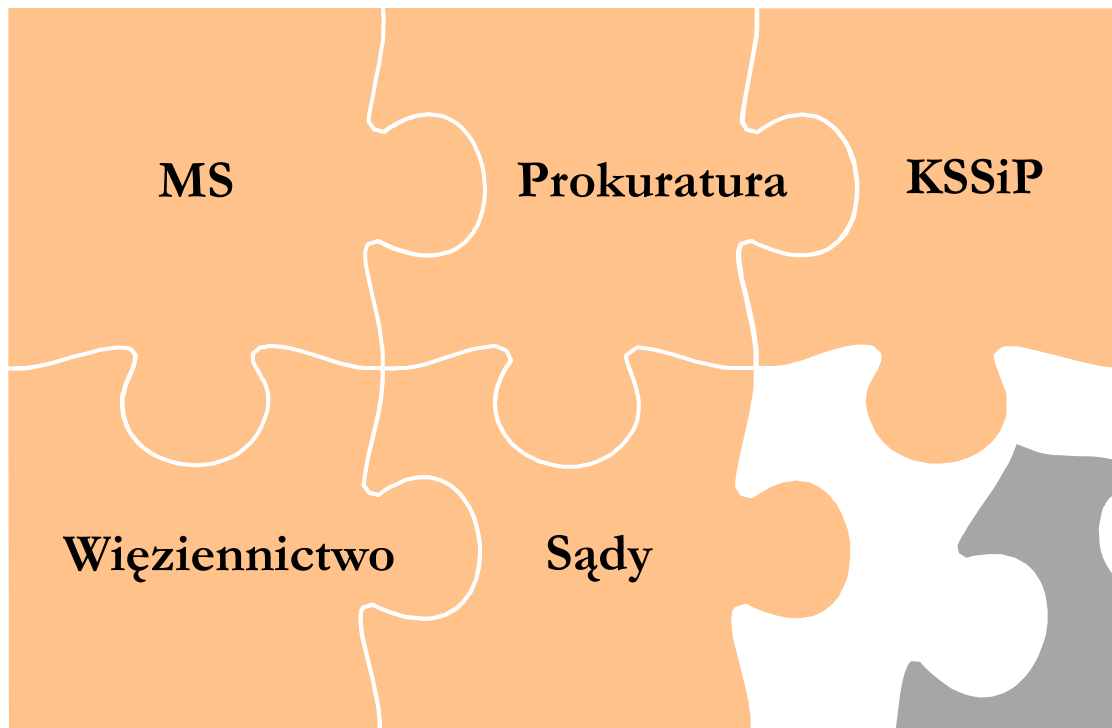
Ciągłość pracy nad rozwojem wymiaru sprawiedliwości

Podstawa dla projektów nowej perspektywy budżetowej

Strategiczne ukierunkowanie projektów

Odejście od jednowymiarowego ukierunkowania na szybkość postępowań

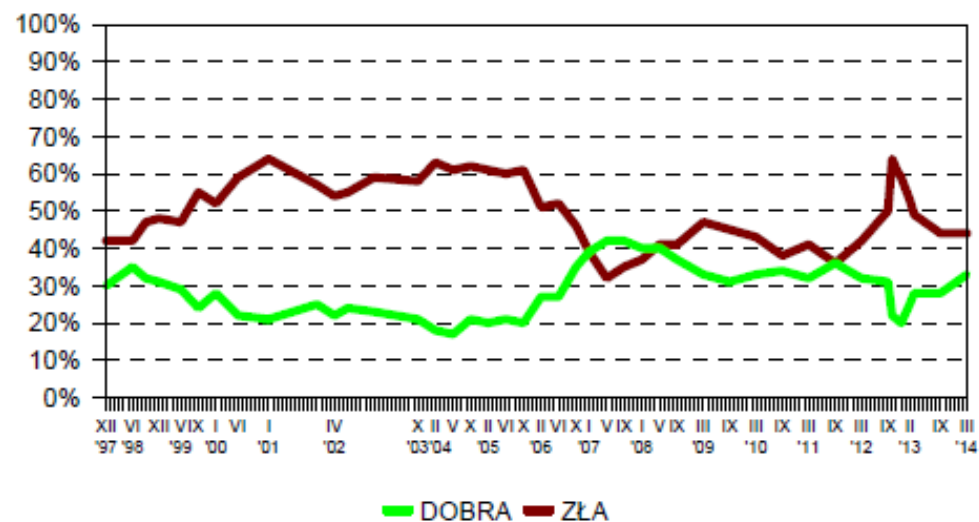
Wymiar sprawiedliwości jako system naczyń połączonych



Wizja

*Cieszące się
zaufaniem
instytucje
państwa
w przestrzeni
sprawiedliwości*

ZMIANY OPINII O SĄDACH



Kierunki strategiczne



Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości



Poprawa sprawności



Zwiększenie spójności działania (konsolidacja)



Poprawa efektywności wydatkowania środków

Wdrażanie strategii



Kontrola Zarządcza

- Plany działalności
- Cele, mierniki, ryzyko



Dobre praktyki

- Nie wymagają zmian legislacyjnych
- Sprawdzone



Projekty

- Otwarcie systemu
- Udział interesariuszy



Plan działalności na rok 2014

1

*Zwiększenie
stopnia
realizacji praw
obywatelskich
przez system
wymiaru
sprawiedliwości*



2

*Poprawa
sprawności
działania
systemu
wymiaru
sprawiedliwości*



3

*Zwiększenie
efektywności
alokacji etatów
w sądownictwie*

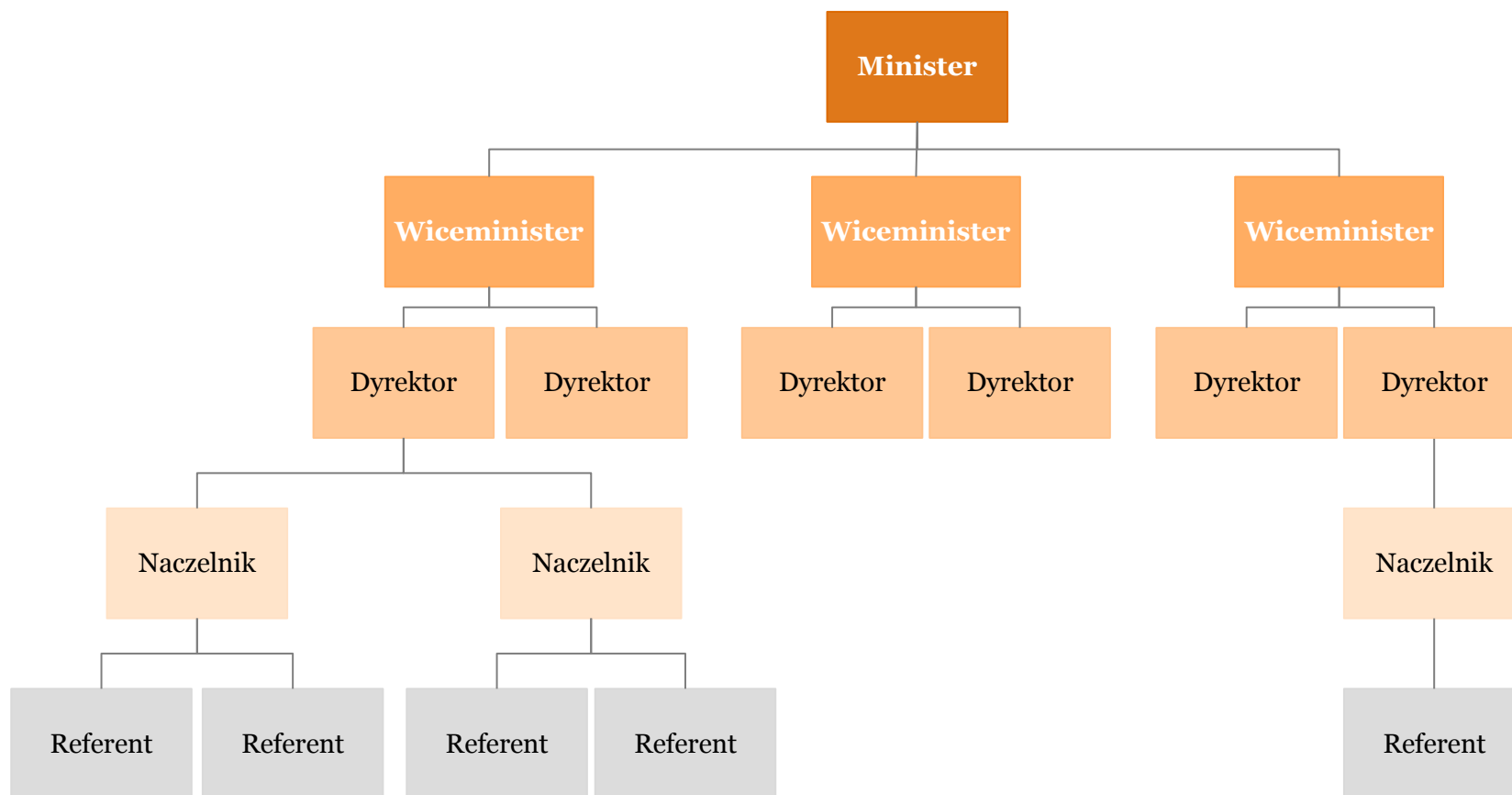


4

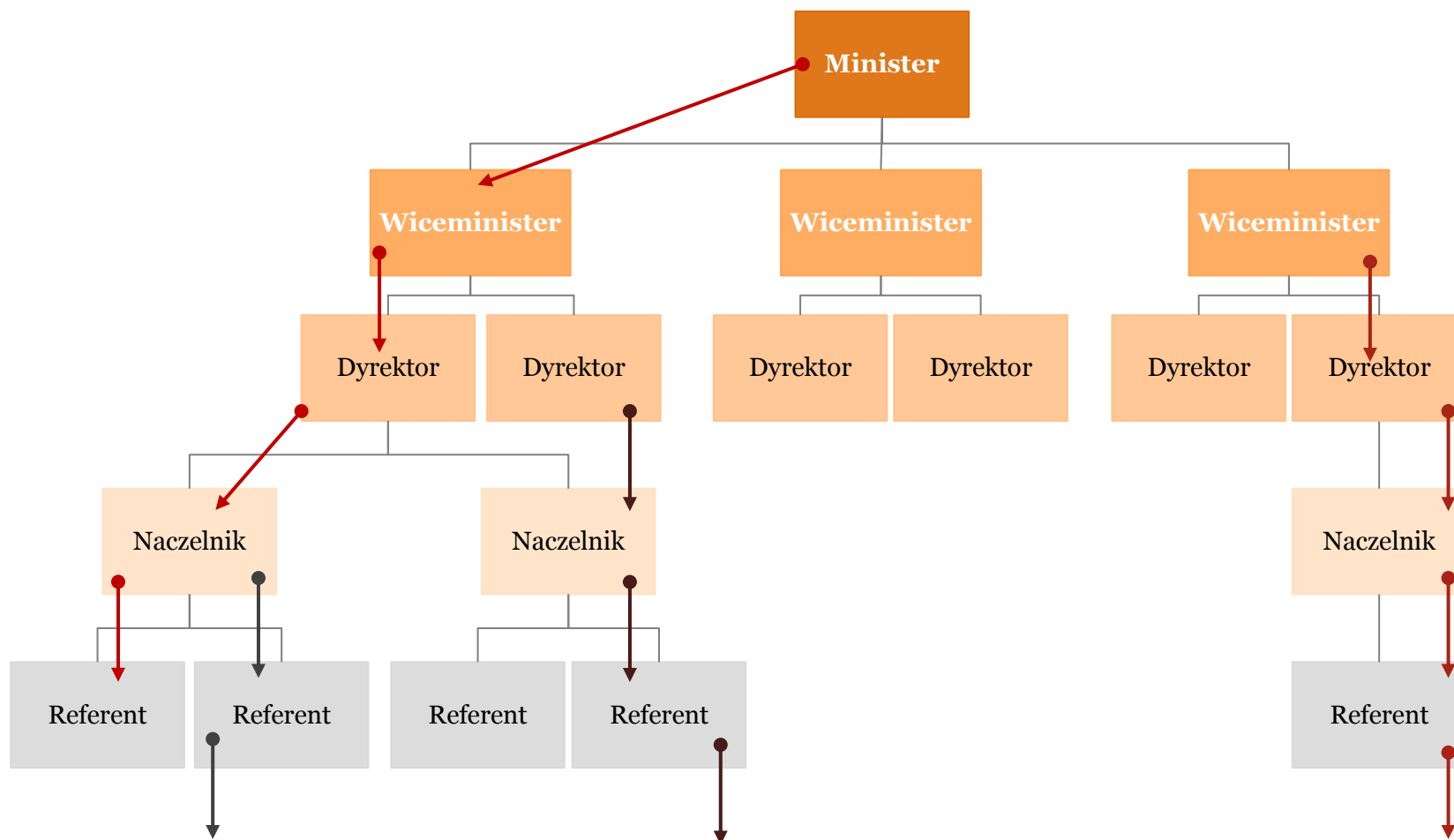
*Poprawa
efektywności
wydatkowania
środków*



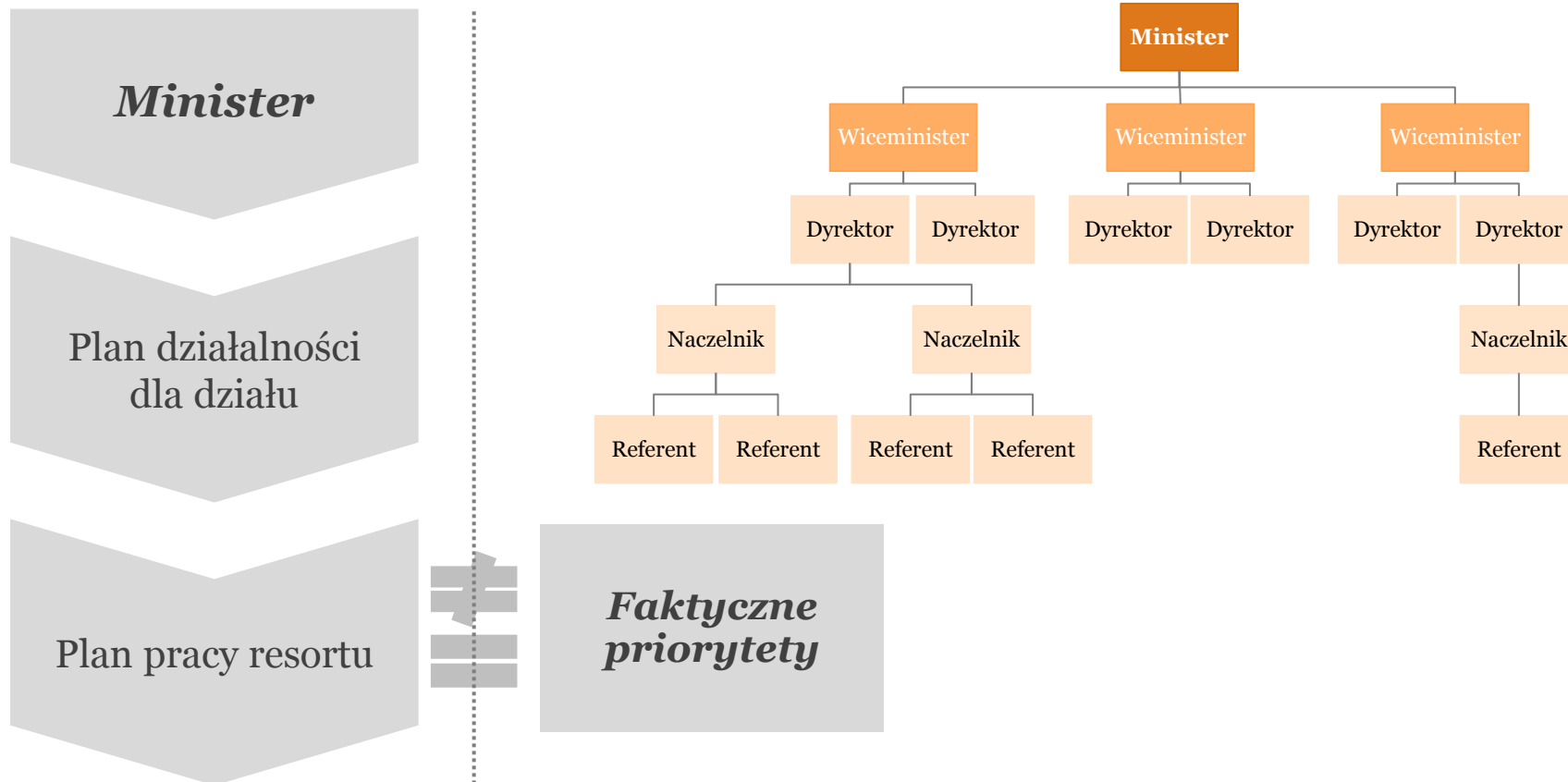
Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny



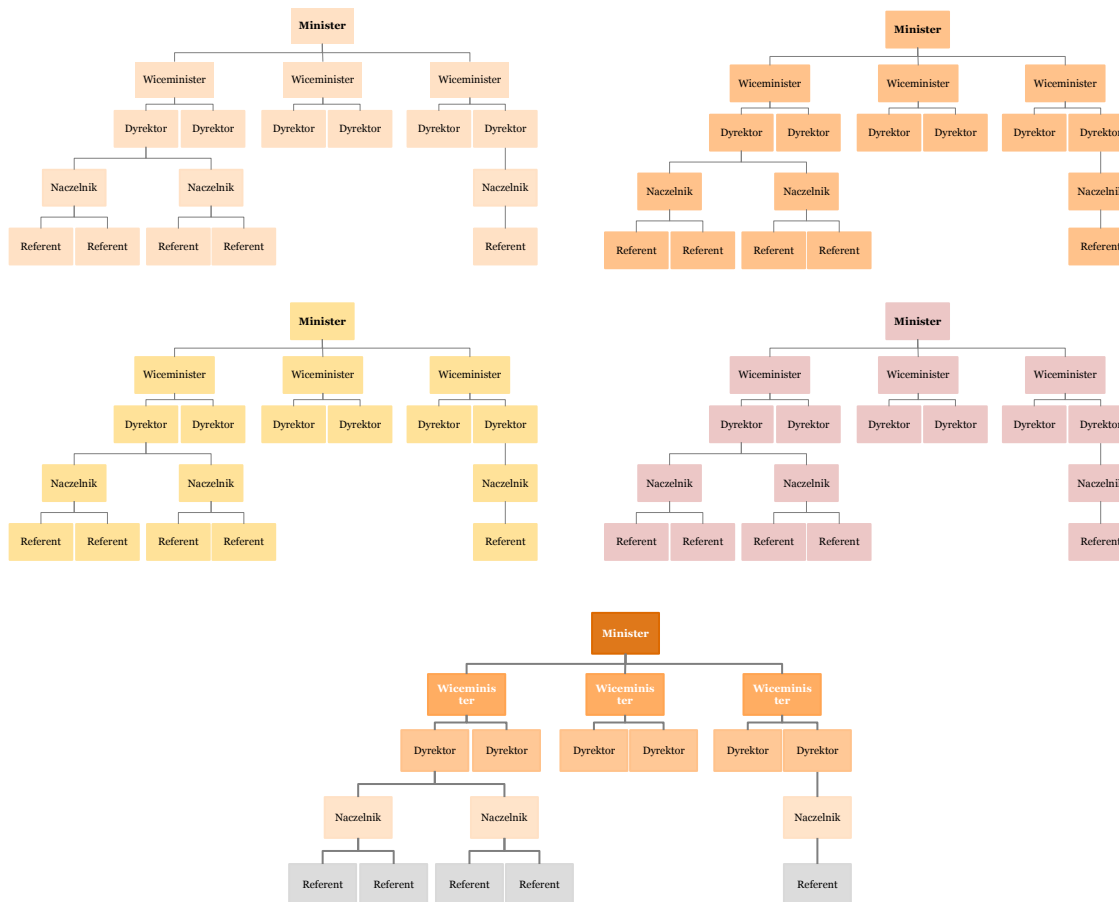
W takim przypadku szkoda nakładu pracy

Po co strategia – model teoretyczny

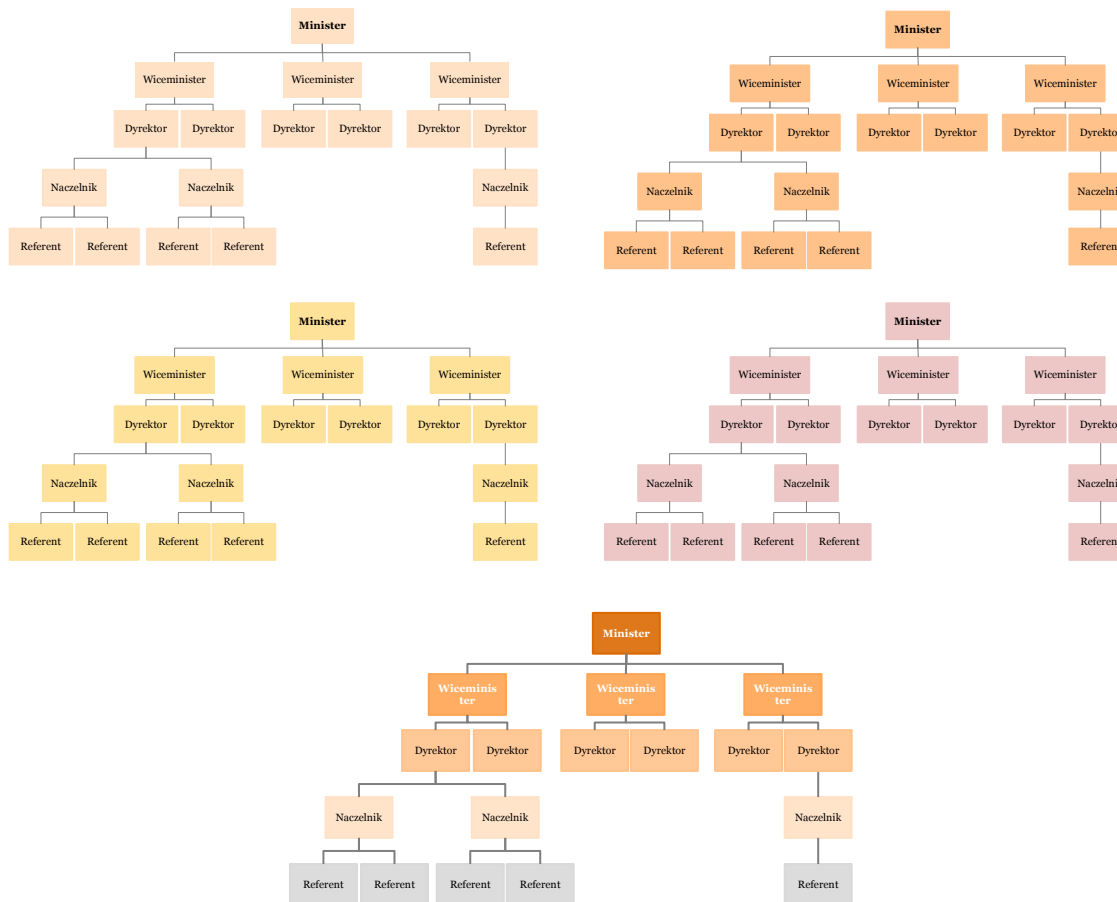
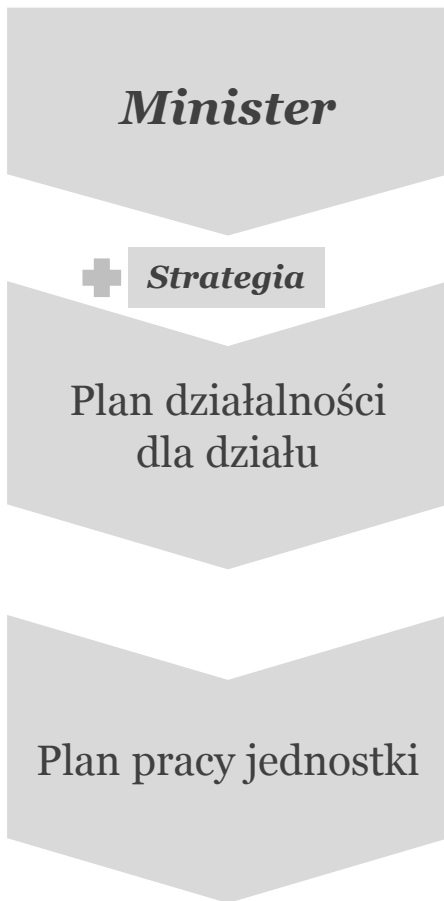
Minister

Plan działalności
dla działu

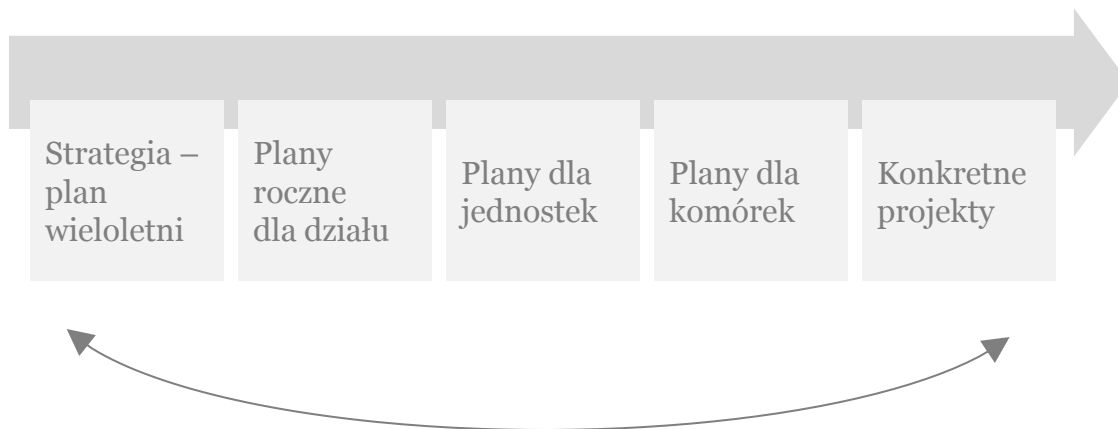
Plan pracy jednostki



Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny

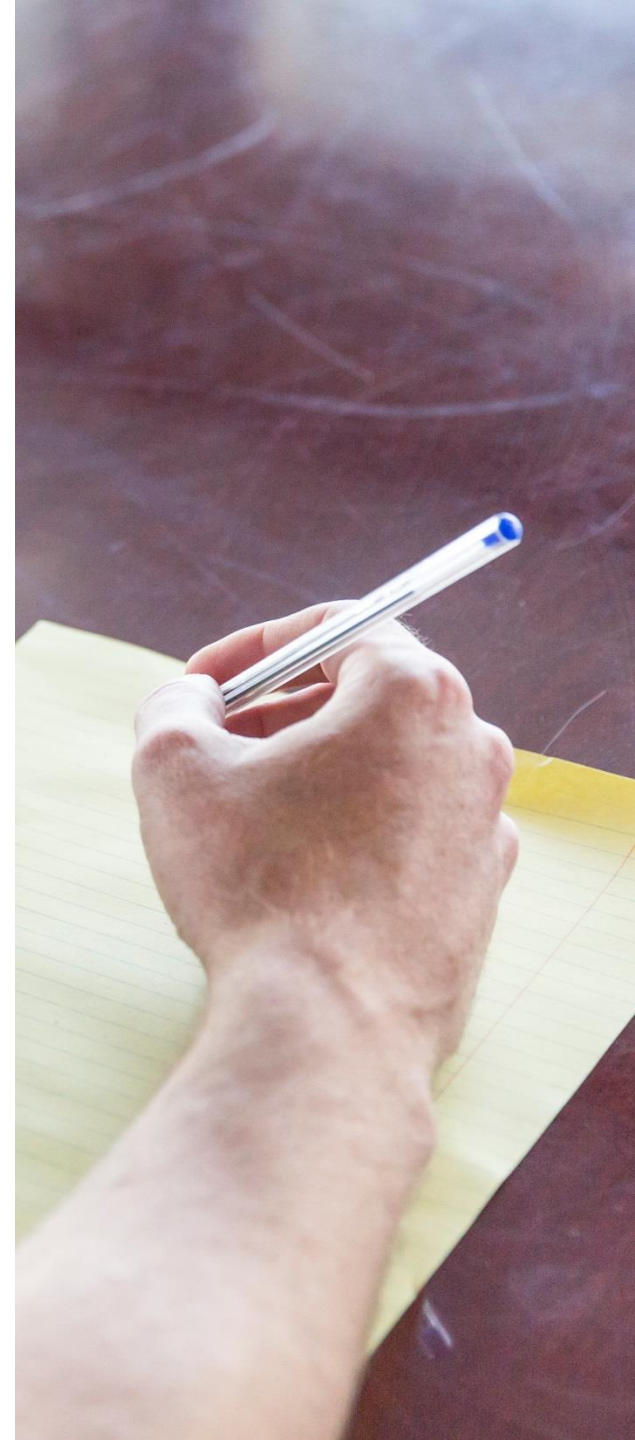


Mechanizmy badania zgodności

Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości

Badanie wzajemnych zależności

Portfel projektów – stąd obowiązki ewidencyjne



Projekty



Legislacyjne

*Ocena
Skutków
Regulacji*

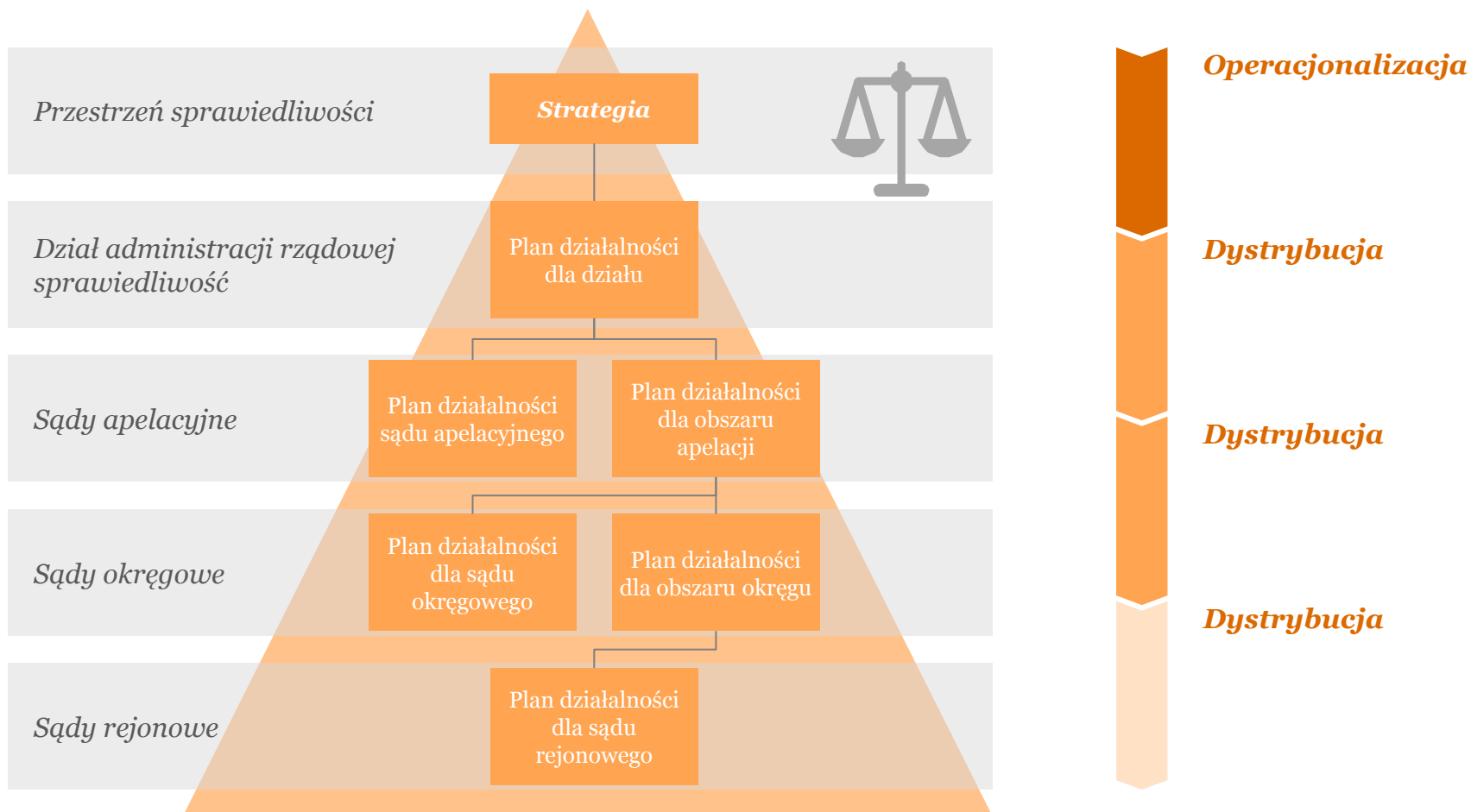
*Opinia
o zgodności
z celami
strat.*



Rozwojowe

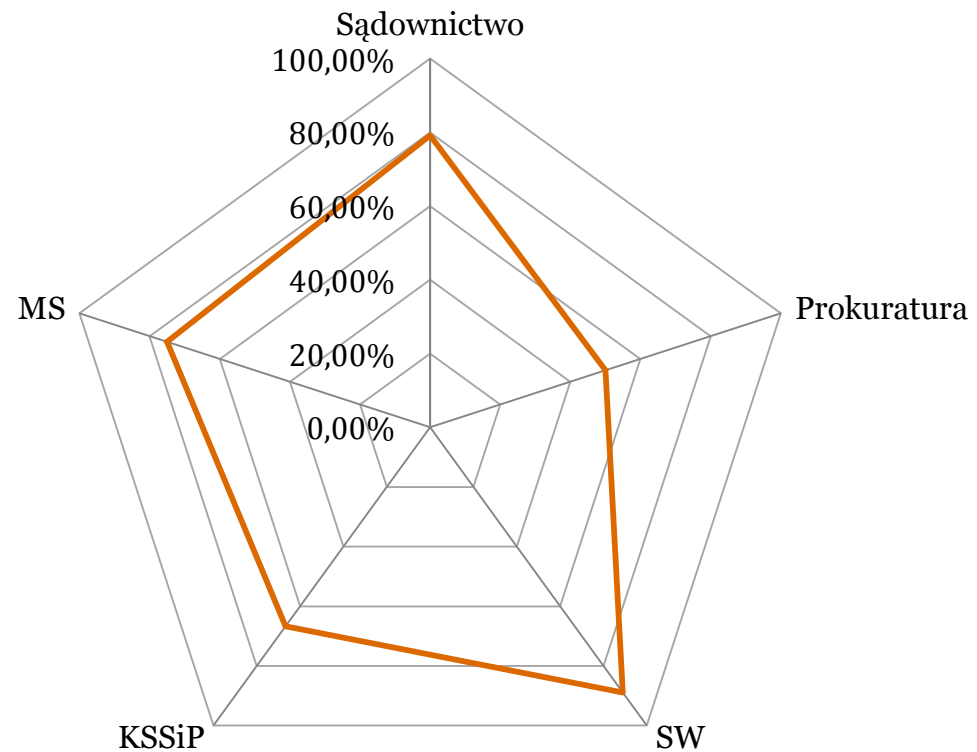
*Zarządzanie
portfelem
projektów*

Kaskadowanie celów



Podsumowanie

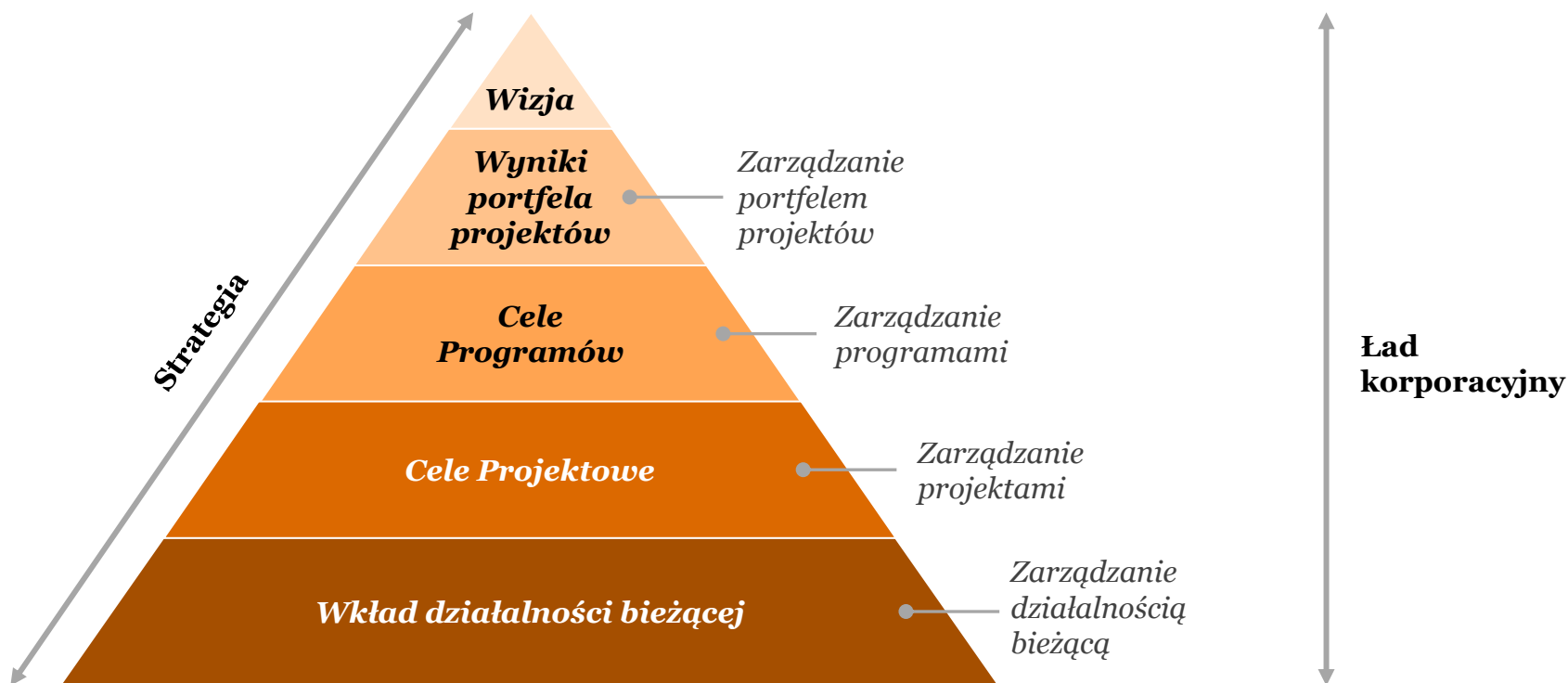
Odsetek mierników ze zrealizowaną pożądaną tendencją w poszczególnych ZKW



Jak skutecznie wdrożyć strategię?



Punkt wyjścia



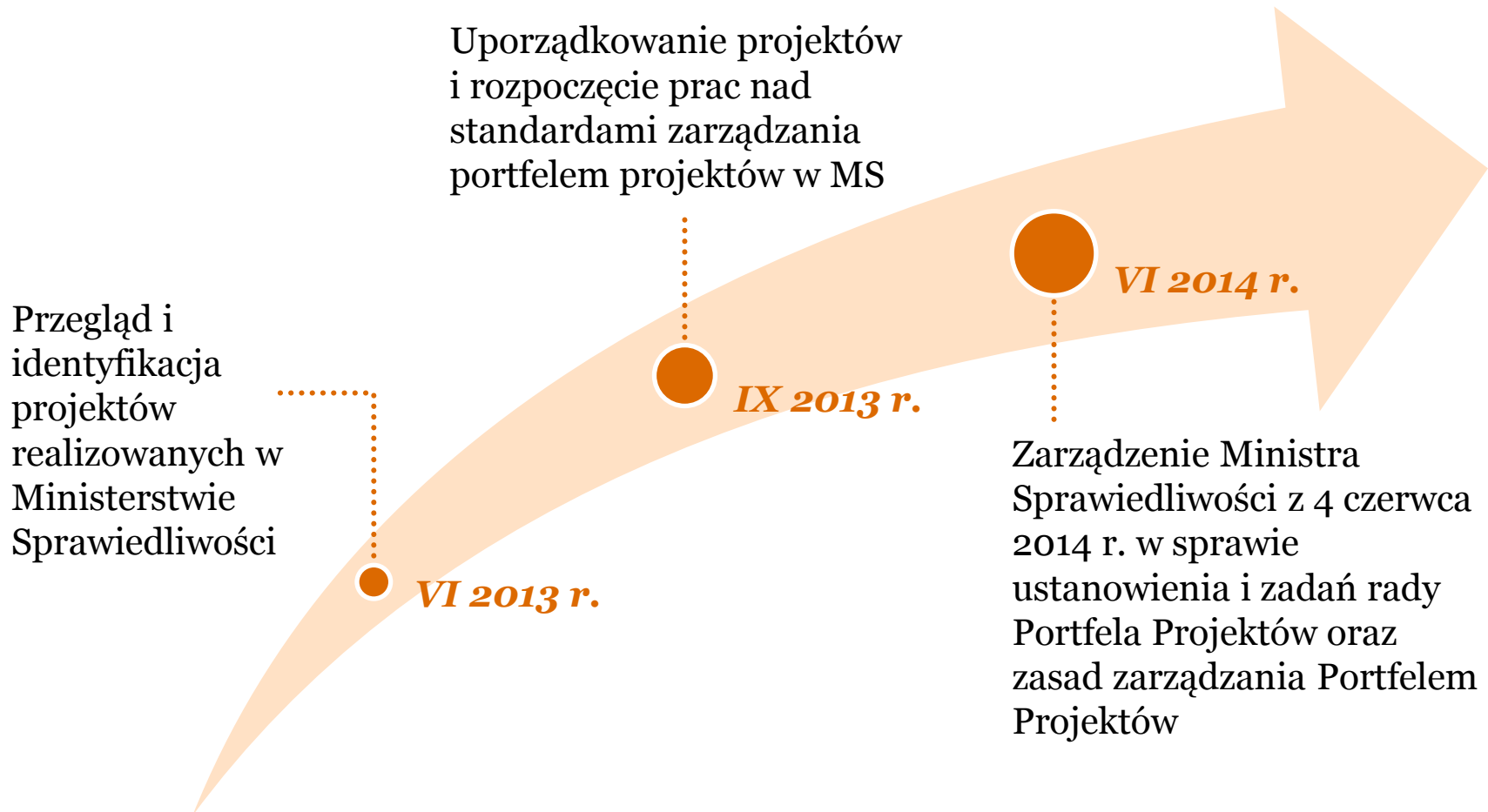
Strategia jest to zbiór portfeli, programów, projektów i operacji powziętych w celu realizacji wizji strategicznej organizacji

Ład korporacyjny jest to zbiór procesów, narzędzi, metodyk, regulacji stosowanych w celu realizacji Strategii

Cieszące się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości



Główne kamienie milowe wdrażania zarządzania portfelem projektów w MS



Główne cele zarządzania portfelem projektów w MS

Zapewnienie, że realizowane w MS projekty wspierają realizację celów strategicznych wymiaru sprawiedliwości

Zapewnienie koordynacji inicjowanych i realizowanych projektów

Umożliwienie nadzorowania projektów na szczeblu Kierownictwa resortu bez konieczności uczestniczenia w ich realizacji na poziomie operacyjnym

Wsparcie efektywnej i terminowej realizacji projektów

Standaryzacja realizacji projektów oraz dokumentów projektowych

Główne założenia zasad zarządzania Portfelem Projektów

Zasady określają

- 1 Strukturę organizacyjną Portfela Projektów
- 2 Struktury organizacyjne powoływane w celu realizacji projektów
- 3 Zadania Rady Portfela Projektów, Komitetu Sterującego oraz Kierownika Projektu
- 4 Sposób monitorowania Portfela Projektów
- 5 Proces przygotowania projektu
- 6 Proces inicjowania projektu
- 7 Proces realizacji projektu, w tym: zatwierdzanie produktów i etapów projektu, zarządzanie zmianą w projekcie, zarządzanie ryzykiem w projekcie, zarządzanie dokumentacją projektową, raportowanie z realizacji projektu oraz zamykanie projektu

Struktura organizacyjna Portfela Projektów

Nadzór strategiczny

Minister Sprawiedliwości

*Organ doradczo-
opiniujący*

Rada Portfela Projektów

Monitorowanie

*Wydział Zarządzania
Portfelem Projektów*

Zadania Ministra Sprawiedliwości w ramach nadzoru strategicznego

Wydawanie zgody na przygotowanie szczegółowych założeń projektu; zatwierdzanie składu i powoływanie Komitetu Sterującego Projektu

Zatwierdzanie zmiany składu Komitetu Sterującego Projektu

Wydawanie decyzji o uruchomieniu projektu

Zatwierdzanie zmiany w projekcie wykraczającej poza tolerancje wyznaczone w decyzji o uruchomieniu projektu

Wydawanie zgody na odstąpienie od realizacji projektu

Wydawanie decyzji o wcześniejszym zamknięciu projektu i rozwiązaniu struktur powołanych do zarządzania i realizacji projektu

Zadania Rady Portfela Projektów

Strategiczny przegląd projektów i postępu prac w projektach

Opiniowanie karty projektu

Opiniowanie szczegółowych założeń projektu

Opiniowanie wniosków o wprowadzenie zmiany w projekcie wykraczającej poza tolerancje wyznaczone w decyzji o uruchomieniu projektu

Opiniowanie w zakresie odstąpienia od realizacji projektu

Opiniowanie wniosków o wcześniejsze zamknięcie projektu

Opiniowanie wniosków o powołanie Komitetu Sterującego Projektu oraz wniosków o zmianę składu Komitetu Sterującego Projektu

Opiniowanie zagadnień wykraczających poza kompetencje Komitetu Sterującego Projektu

Zadania Wydziału Zarządzania Portfelem Projektów

Opiniowanie projektów w zakresie realizacji celów strategicznych resortu sprawiedliwości oraz ich priorytetyzacja

Prowadzenie ewidencji projektów dotyczących wymiaru sprawiedliwości

Analiza współzależności pomiędzy projektami realizowanymi w resorcie sprawiedliwości

Opracowywanie, utrzymanie i rozwój standardów zarządzania portfelem projektów i projektami

Monitorowanie realizacji portfela projektów Ministerstwa Sprawiedliwości

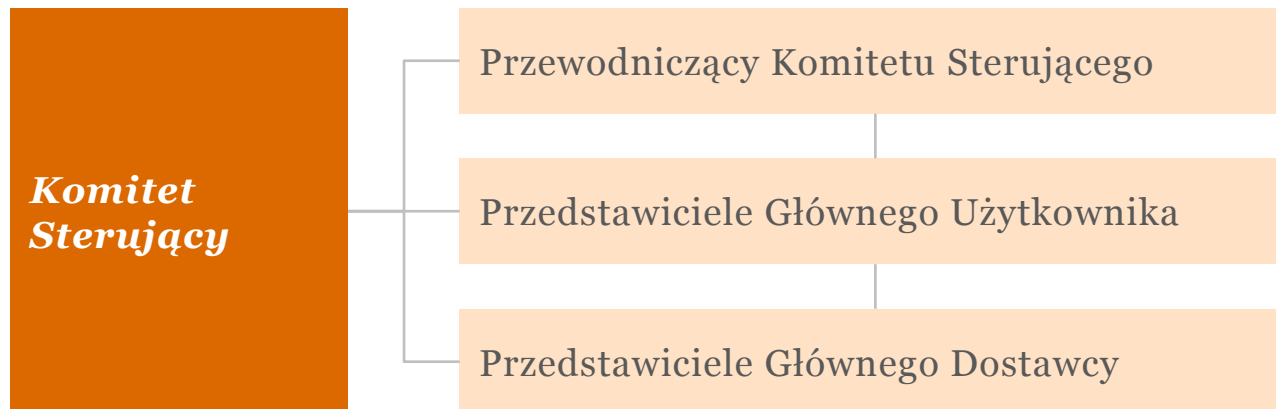
Opracowywanie narzędzi wspomagających zarządzanie projektami

Identyfikacja, analiza i zarządzanie ryzykami projektowymi

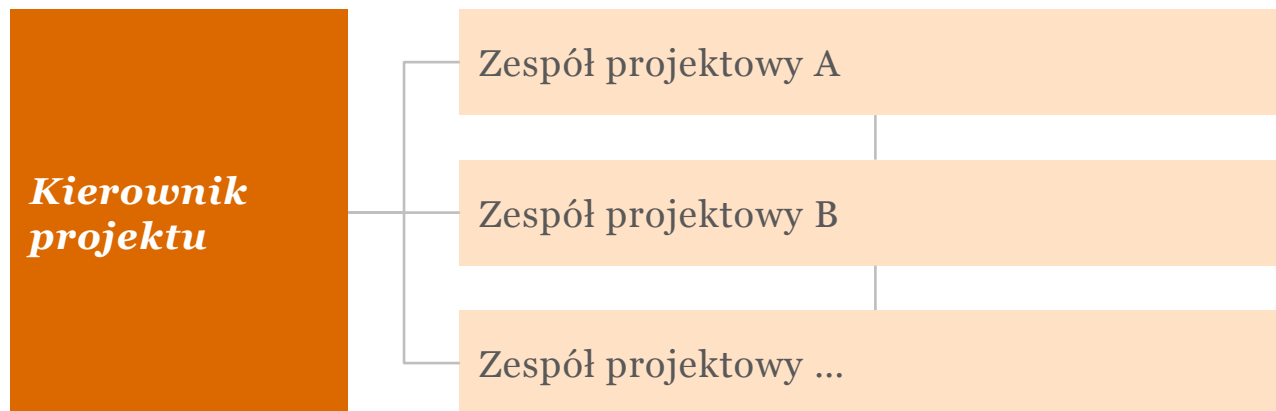
Prowadzenie działań informacyjno-szkoleniowych nt. standardów zarządzania projektami w Ministerstwie Sprawiedliwości

Struktury organizacyjne powoływane w celu realizacji projektów

Nadzór operacyjny



Bieżące zarządzanie projektem



Główne zadania Komitetu Sterującego oraz Kierownika Projektu

Komitet Sterujący projektu

- Sprawowanie nadzoru operacyjnego nad realizacją projektu, w tym harmonogramem i budżetem projektu, realizacją korzyści projektu
- Wsparcie i monitorowanie realizacji celów projektu
- Weryfikacja celów, zakresu i uzasadnienia realizacji projektu
- Zatwierdzanie zmiany składu Zespołu Projektowego
- Zatwierdzanie szczegółowych założeń projektu
- Zatwierdzanie planu projektu
- Dokonywanie odbioru etapu projektu
- Opiniowanie wcześniejszego zamknięcia projektu
- Zatwierdzanie raportu końcowego
- Zapewnienie rozwiązania zgłaszanych przez Kierownika Projektu zagadnień projektowych, w szczególności w zakresie zapobiegania
- Wdrażaniu rozwiązań niespójnych z zatwierdzoną decyzją o uruchomieniu projektu

Kierownik projektu

- Bieżące zarządzanie projektem, zgodnie z warunkami określonymi w decyzji o uruchomieniu projektu
- Zorganizowanie prac projektowych oraz współpracy z komórkami organizacyjnymi MS, a także z innymi podmiotami, których zaangażowanie jest niezbędne do wdrożenia projektu
- Koordynowanie oraz nadzorowanie prac Zespołu Projektowego
- Przygotowanie i przekazywanie do Komitetu Sterującego Projektu szczegółowych założeń projektu
- Przygotowanie planu projektu
- Przygotowanie protokołu odbioru produktu lub etapu projektu
- Dokonywanie odbioru produktu projektu
- Przygotowanie raportów dotyczących projektu, w tym raportu miesięcznego i końcowego
- Zarządzanie ryzykami, zmianami harmonogramu i zakresem projektu

Główne procesy zarządzania portfelem projektów w MS



Szablony i narzędzia wspomagające zarządzanie portfelem projektów w MS

Szablony

Karta projektu

Wniosek i Powołanie KS

Szczegółowe założenia projektu

Raport zamknięcia projektu

Narzędzia

Ewidencja Projektów

Raport miesięczny

Ocena projektu

Narzędzia wspomagające zarządzanie portfelem projektów w MS – Plany

*Portal wspomagający
zarządzanie projektami
zawierający następujące
funkcjonalności:*

- Dokumenty zarządcze
- Wzory dokumentów
- Aktualności dot. obszaru zarządzania projektami MS
- Ewidencję projektów
- Aktualne składy Komitetów Sterujących oraz zespołów projektowych
- Bazę wiedzy
- Miesięczny system sprawozdawczy z realizacji projektów,
- Tzw. „e-roomy” dla poszczególnych projektów, gdzie znajduje się całość dokumentacji związana z danym projektem

Portfel projektów w liczbach

Liczba projektów rozwojowych w trakcie przygotowania

6

Liczba projektów rozwojowych w trakcie inicjowania

0

Liczba projektów rozwojowych w trakcie realizacji

20

Liczba projektów rozwojowych w trakcie zamykania

7

Liczba projektów rozwojowych zamkniętych lub wycofanych

33

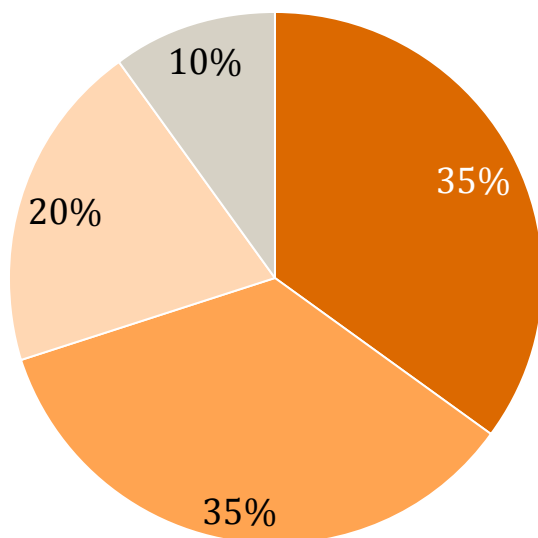
Liczba projektów legislacyjnych aktywnych

82

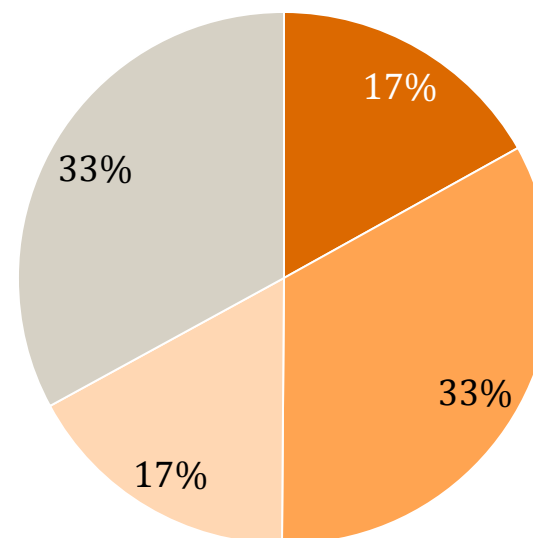
W ciągu dwóch lat w projektach rozwojowych przeprowadzono 48 postępowań przetargowych

Portfel projektów w liczbach

Rozkład projektów w realizacji – sądownictwo



Projekty w przygotowaniu – sądownictwo



■ Obywatela ■ Procesów ■ Rozwoju ■ Finansowania

Kluczowe uwarunkowania wdrożenia

Kluczowe czynniki sukcesu wdrożenia jednolitego systemu zarządzania Portfelem Projektów w administracji publicznej

Pozyskanie wsparcia najwyższego kierownictwa dla wdrażanej inicjatywy

Zaangażowanie w opracowanie i wdrożenie zasad zarządzania projektami osób znających problematykę przedmiotu i jednocześnie rozumiejących istotę problemów dot. Zarządzania inicjatywami zmiany w danej instytucji

Budowanie nowych zasad zarządzania w oparciu o dobre praktyki zarządzania projektami w instytucji

Angażowanie możliwie szerokiego spektrum interesariuszy, zarówno na etapie analitycznym, jak i wdrożeniowym

Tworzenie spójnego języka w dyskusji nad nowym modelem zarządzania (szkolenie pracowników, warsztaty, panele dyskusyjne)

Określenie odpowiednich etapów wdrożenia zmiany (ewolucja, nie rewolucja)

„Skuteczne zarządzanie portfelem projektów wymaga silnego przywództwa osób, które potrafią rozpoznawać korzyści wynikające z zarządzania portfelem. Zaangażowanie w ten proces wyższego kierownictwa jest bardzo ważne”

Harold Kerzner

Portfolio management



*Sesja plenarna:
Podsumowanie wniosków z sesji
panelowych*



Dziękujemy i życzymy sukcesów!

PwC Polska



