



# ZBIÓR DOBRYCH PRAKTYK

## Wdrożenie metody CAF 2006 w 50 urzędach administracji rządowej

Poznań, listopad 2009 r.

# SPIS TREŚCI:



<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>6</b>
<b>KRYTERIUM 1 .....</b>	<b>7</b>
Aktualizacja i upowszechnienie misji i wizji WWPE .....	8
Zarządzenie Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego w sprawie opracowywania, uzgadniania, wydawania i ogłaszania aktów normatywnych w Wyższym Urzędzie Górniczym .....	11
Utworzenie w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy centralnej komórki ds. handlu internetowego, w celu realizacji zadań administracji podatkowej ograniczających niezarejestrowaną działalność gospodarczą prowadzoną z wykorzystaniem sieci Internet .....	13
Poprawa świadomości konfliktu interesów wśród pracowników Pierwszego Urzędu Skarbowego w Kaliszu .....	18
<b>KRYTERIUM 2.....</b>	<b>20</b>
Strategia planowania zadań w Urzędzie Skarbowym w Górze .....	21
<b>KRYTERIUM 3 .....</b>	<b>23</b>
Nabór wewnętrzny w Urzędzie Skarbowym w Malborku .....	24
SELEKTOR – elektroniczny system selekcji kandydatów w procesie naboru na stanowiska pracy w służbie cywilnej w Urzędzie Skarbowym w Elblągu .....	26
Opieka nad pracownikiem nowo zatrudnionym i na nowym stanowisku pracy w Urzędzie Skarbowym w Dębicy .....	28
Mentoring jako forma adaptacji, podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych nowo przyjętych pracowników Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Kielcach .....	30
Plan poprawy zaangażowania pracowników Urzędu Skarbowego w Sokółce .....	32
Samokształcenie w Oddziale Celnym w Mielcu .....	36
Stworzenie komputerowej bazy kompetencji i potencjału pracowników Opolskiego Urzędu Wojewódzkiego .....	38
Zasady motywowania pracowników Urzędu Skarbowego w Szczytnie ..	40
Skrzynka pomysłów dla pracowników i zainteresowanych stron w kształtowaniu procesów kluczowych (i nie tylko) Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego .....	42

Bank pomysłów Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego .....	46
Tworzenie i promowanie warunków do swobodnego zgłaszania pomysłów oraz wdrażania narzędzi pomiaru satysfakcji i motywacji pracowników Izby Celnej w Białymstoku.....	49
Powołanie Koła Jakości i wprowadzenie forum dyskusyjnego w Drugim Mazowieckim Urzędzie Skarbowym w Warszawie.....	51
<b>KRYTERIUM 4.....</b>	<b>55</b>
Podstawy systemu zarządzania relacjami z klientem w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim .....	56
Platformy współpracy na rzecz rozwoju świadomości podatkowej poprzez systematyczne (cykliczne) spotkania Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej z doradcami podatkowymi oraz przedstawicielami Regionalnej Izby Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej .....	62
Współpraca Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy z jednostkami samorządu terytorialnego powiatu bydgoskiego.....	65
Współpraca pomiędzy Urzędami Gmin a Referatem Podatków Pośrednich, Ewidencji i Identyfikacji Podatników Urzędu Skarbowego w Wągrowcu, prowadzona w zakresie rejestracji działalności gospodarczej.....	68
Karty informacyjne dla podatników w Urzędzie Skarbowym w Kartuzach .....	70
Współpraca Urzędu Skarbowego w Kraśniku z jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami reprezentującymi lokalną społeczność, mająca na celu zwiększenie dostępności i ułatwienie kontaktu z urzędem .....	72
System zarządzania wiedzą w Urzędzie Skarbowym w Miechowie.....	75
Zarządzanie wiedzą na temat CAF w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.....	78
Wykorzystanie narzędzia Windows Sharepoint Service w zakresie nadzorowania dokumentacji systemu zarządzania jakością i pracy grupowej w Drugim Śląskim Urzędzie Skarbowym w Bielsku-Białej.....	80
Wdrożenie zarządzenia obligującego pracowników Urzędu Skarbowego w Bolesławcu do zachowania ważnych informacji na stanowisku pracy poprzez stosowanie odpowiednich procedur.....	82
Wprowadzenie informatycznego zbioru danych z aktami wewnętrznymi wydawanymi w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim.....	84
Elektroniczny system dostępu do dokumentów w Urzędzie Skarbowym w Środzie Śląskiej .....	86

Wprowadzenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów „ELEDOPIŚ” w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim .....	88
Wdrożenie elektronicznej komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Czechowicach-Dziedzicach .....	90
Stworzenie skutecznego przepływu informacji w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej.....	92
Elektroniczna komunikacja wewnętrzna w Urzędzie Skarbowym w Świnoujściu .....	94
Usprawnienie komunikacji wewnętrznej Urzędu Skarbowego Kraków-Prądnik poprzez wykorzystanie sieci wewnętrznej Intranet .....	96
Wdrożenie programu Qasystent w zakresie modułu Komunikacja i Dokumentacja jako skutecznego mechanizmu zapoznawania się z nowoobowiązującymi przepisami i dokumentami, a także jako skutecznego narzędzia komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Nakle nad Notecią .....	98
Komunikacja z klientami Powiatowego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania poprzez stronę WWW.....	100
Wdrożenie zautomatyzowanego systemu pozyskiwania informacji o zobowiązanych z lokalnych ewidencji Urzędu Skarbowego w Kraśniku .....	102
Opracowanie kart informacyjnych do zadań poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu Skarbowego w Pleszewie .....	104
<b>KRYTERIUM 5 .....</b>	<b>106</b>
Jednolity Rozmówca Podatkowy w Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Skarbowym w Bydgoszczy .....	107
Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością w Opolskim Urzędzie Wojewódzkim.....	111
Usprawnienie procedury wydawania zaświadczeń o dochodach w Urzędzie Skarbowym w Zamościu .....	113
Proces wydawania zaświadczeń o dochodach w Urzędzie Skarbowym w Malborku.....	117
Organizacja sali obsługi klientów w Urzędzie Skarbowym w Malborku	120
System komunikacji oraz współpracy z otoczeniem zewnętrznym – obsługa klienta niepełnosprawnego w Urzędzie Skarbowym w Braniewie .....	122
Wdrażanie usprawnień poprawiających proces obsługi klienta w Oddziale Paszportów Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy .....	125

**KRYTERIUM 6..... 128**

Ankieta wśród klientów Lubuskiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze ..... 129

Badanie potrzeb stron zainteresowanych innych niż podatnicy w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu ..... 131

Stworzenie systemu badania i pomiaru zadowolenia obywateli z działań Urzędu Skarbowego Warszawa-Bielany w zakresie otwartości, przejrzystości, pomocy udzielanej obywatelom oraz przestrzegania norm etycznych przez organizację ..... 133

Ocena zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu ..... 136

**KRYTERIUM 7..... 138**

Pomiary relacji z klientami wewnętrznymi w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim w Kielcach..... 139

Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego ..... 142



# WPROWADZENIE



Zbiór dobrych praktyk, który Państwu prezentujemy, stanowi wynik pracy Koordynatorów CAF i kierowników projektów usprawnień, podjętych przez 50 urzędów administracji rządowej z terenu całej Polski, objętych pierwszą turą wdrożenia metody CAF 2006 w projekcie „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”.

Celem publikacji jest prezentacja sprawdzonych i godnych rekomendacji działań doskonalących, które w istotny sposób przełożyły się na usprawnienie procesów zarządczych urzędów administracji rządowej. Zbiór ma się przyczyniać do dyfuzji wiedzy o dobrych praktykach, a jego przewidywanym rezultatem jest wykorzystanie wybranych rozwiązań wprowadzonych przez urzędy objęte projektem także w innych urzędach administracji rządowej.

Zaprezentowane dobre praktyki to usprawnienia zarządcze zrealizowane przez urzędy, które były objęte pierwszą turą wdrożenia metody CAF 2006, przekładające się na doskonalenie urzędu w obszarach podlegających ocenie w ramach adekwatnych kryteriów Potencjału i Wyników. Zdecydowana większość opisanych dobrych praktyk to wynik działań usprawniających podjętych przez urzędy w wyniku przeprowadzonej samooceny. Niewielka część opisanych dobrych praktyk została zidentyfikowana przez urzędy w toku samooceny (dobre praktyki dla Izby Skarbowej w Bydgoszczy, Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej, Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy, Urzędu Skarbowego w Kartuzach, Urzędu Skarbowego w Kraśniku, Urzędu Skarbowego w Środzie Śląskiej, Pomorski Urzędu Wojewódzkiego, Urzędu Skarbowego w Świnoujściu, Urzędu Skarbowego w Malborku, Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy, Urzędu Skarbowego w Malborku, Urzędu Skarbowego w Wągrowcu, Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego).

Wśród zamieszczonych w zbiorze dobrych praktyk są zarówno szeroko zakrojone działania, wpływające w konsekwencji na strategiczne zarządzanie organizacją, jak i proste rozwiązania organizacyjne lub techniczne, usprawniające realizację wybranych procesów w urzędzie. Część zaprezentowanych usprawnień jest bardzo podobna bądź wręcz odnosi się do tych samych pomysłów – takie zbliżone projekty zamieszczono w zbiorze, aby pokazać, w jak różnorodny sposób można dochodzić do takich samych celów.

Dobre praktyki zostały rozdzielone według kryteriów Potencjału i Wyników, do których się odnoszą. Należy jednak zauważyć iż poszczególne usprawnienia mogą mieć wpływ na więcej niż jedno kryterium (w zależności od działań objętych danym projektem).

# **KRYTERIUM 1**

## **PRZYWÓDZTWO**

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Aktualizacja i upowszechnienie misji i wizji WWPE
<b>Urząd:</b>	Władza Wdrażająca Programy Europejskie
<b>Kierownik projektu:</b>	Mariusz Kasprzyk

Celem projektu było opracowanie uaktualnionej misji i wizji WWPE oraz przekazanie ich wszystkim pracownikom jednostki. W wyniku realizacji projektu tekst misji, wizji i hasła WWPE został wstępnie opracowany przez zespół projektowy, a następnie przesłany wszystkim pracownikom WWPE do konsultacji i w końcu przedyskutowany w gronie przedstawicieli zespołów WWPE, w tym osób nieuczestniczących we wdrażaniu CAF. Ostateczny tekst został zatwierdzony przez Dyrektora WWPE, przesłany wszystkim pracownikom i zamieszczony na stronie WWW.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Projekt został zrealizowany w odpowiedzi na brak jasno sprecyzowanej misji i wizji WWPE. Pracownicy WWPE są doskonale świadomi zadań i celów operacyjnych jednostki, niemniej jednak brakowało dokładnego określenia, jak WWPE powinna funkcjonować w szerszym kontekście i jaki ogólny cel ma jej przyświecać, niezależnie od działań, które są jej przekazywane. Dodatkowo, ponieważ w trakcie wdrażania CAF wskazywano na umiarkowany poziom integracji wewnętrznej jednostki, uznano, że opracowanie misji i wizji, znanej każdemu pracownikowi i przekazywanej nowym pracownikom w tzw. pakiecie powitalnym, będzie miało dodatkowy wymiar integracyjny.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez zespół projektowy CAF w składzie: Mariusz Kasprzyk (Kierownik projektu, Zastępca Dyrektora) oraz Tomasz Dyląg (Zespół ds. Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy), Olga Grabowska (Zespół ds. Rozwoju Regionalnego), Jakub Kowalczyk (Zespół ds. Ewaluacji i Promocji), Jan Krzesiński (Zespół ds. Finansowo-Księgowych), Tomasz Westak (Zespół Audytu Wewnętrznego).

### ***Proces wdrożenia***

W ramach wdrożenia działań doskonalących zrealizowane zostały następujące zadania:

- powołanie zespołu do opracowania misji i wizji WWPE,
- rozesłanie maila do wszystkich pracowników z prośbą o pomysły na sformułowanie misji, wizji i wartości WWPE,
- zebranie w jednym dokumencie nadesłanych propozycji treści misji, wizji i wartości oraz opracowanie tekstu wstępnego i przedstawienie go wszystkim pracownikom,
- przeprowadzenie konsultacji projektu misji, wizji i wartości WWPE z wyznaczonymi przedstawicielami zespołów WWPE,
- opracowanie finalnej propozycji wizji, misji i wartości WWPE oraz jej zatwierdzenie przez Dyrektora WWPE,
- upowszechnienie misji, wizji i wartości WWPE wśród pracowników i zamieszczenie na stronie WWW oraz Pakiecie Informacji Pracowniczej,
- przeprowadzenie badania poziomu znajomości misji, wizji i wartości WWPE wśród pracowników.



## Pomiar sukcesu



Stan wyjściowy	Stan obecny, wyniki
Brak misji i wizji WWPE, zdefiniowanej w sposób jednoznaczny i motywujący dla pracowników WWPE.	Przedstawiciele pracowników WWPE opracowali w imieniu jednostki tekst misji i wizji, który został zatwierdzony przez Dyrektora WWPE i stał się ważnym elementem tożsamości jednostki.
Brak znajomości misji i wizji WWPE przez pracowników.	W proces przygotowywania tekstu misji i wizji została zaangażowana bezpośrednio spora grupa pracowników WWPE (ok. 15 osób, czyli ponad 10% wszystkich pracowników WWPE), natomiast informację o przygotowaniach oraz wstępną, a następnie ostateczną wersję tekstu otrzymali wszyscy, więc można mówić o 100% znajomości wizji i misji wśród pracowników.
Brak utożsamiania się pracowników WWPE z misją, wizją i wartościami WWPE.	Po realizacji projektu przeprowadzono ankietę wśród pracowników WWPE, której wyniki pokazały, że (stan na dzień 12.11.2009 r.) 51% ogólnej liczby pracowników identyfikuje się z określoną misją i wizją WWPE, 3% nie identyfikuje się, a 46% nie określiło swojego podejścia wobec przedmiotowej kwestii (spośród tych, którzy odpowiedzieli, 95% się identyfikuje, 5% się nie identyfikuje). Widać zatem, że większość pracowników utożsamia się z misją, wizją i wartościami WWPE.

## Główne trudności

Trudności w realizacji zadań	Działania zapobiegawcze
Brak znajomości metodyki opracowywania misji i wizji w zespole projektowym.	Zostały przeprowadzone szkolenia dla członków zespołu projektowego przez eksperta zewnętrznego. Ekspert zewnętrzny szczegółowo wyjaśnił sposób tworzenia misji i wizji, zaprezentował przykłady takich dokumentów i asystował w procesie przygotowywania wstępnej wersji tekstu.
Niezrozumienie idei projektu przez pracowników WWPE.	Wewnętrzne konsultacje (2 spotkania), prowadzone podczas przygotowywania ostatecznej wersji tekstu, pozwoliły na wyjaśnienie pracownikom niezaangażowanym w CAF samej potrzeby opracowania misji i wizji dla WWPE oraz jej odpowiedniej formy. Efektem było wypracowanie tekstu, który zadowolili wszystkich zainteresowanych.
Brak pomysłów, jaka powinna być treść misji i wizji.	Wysłano prośbę o zgłaszanie pomysłów do wszystkich pracowników WWPE. Później propozycje zmian i uzupełnień były prezentowane i dyskutowane na spotkaniach konsultacyjnych. Nie zaistniała sytuacja, w której tekst przygotowany przez zespół projektowy byłby jedyną propozycją dotyczącą misji i wizji WWPE.

## Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Opracowanie misji i wizji, będącej istotnym elementem tożsamości jednostki, zostało przeprowadzone w sposób demokratyczny, a tekst był przygotowywany przez przedstawicieli wszystkich pracowników, od przedstawicieli dyrekcji, kierowników zespołów, kierowników sekcji, po szeregowych pracowników. Nie był w żadnym przypadku narzucany odgórnie czy z zewnątrz. Istotny był także wymiar integracyjny

i koncyliacyjny całego przedsięwzięcia, gdyż osoby o często różnych poglądach, które, ze względu na trzy lokalizacje jednostki rzadko się widują, wypracowały wspólny tekst.

Z tego względu dobrą praktyką w wymiarze uniwersalności jest przeprowadzanie tego typu przedsięwzięć, ważnych dla istnienia dowolnej jednostki, z możliwie dużym udziałem załogi, aby mogła się ona bardziej identyfikować z wartościami czy tożsamością swojej jednostki. W odniesieniu do innowacyjności, należy zwrócić uwagę, że nowoczesne metody komunikacji pozwoliły na przyspieszenie i zwiększenie udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji w tym projekcie.



### **Zdobyte doświadczenia**

- Wypracowanie ważnego dla jednostki dokumentu, przygotowanego i akceptowanego przez pracowników jednostki.
- Zdolność jednostki do sprawnego podejmowania decyzji, wymagających udziału wszystkich pracowników, w oparciu o nowoczesne metody komunikacji.
- Zwiększenie integracji wewnętrznej wskutek udziału w projekcie osób, które nie widują się na co dzień.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Zarządzenie Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego w sprawie opracowywania, uzgadniania, wydawania i ogłaszania aktów normatywnych w Wyższym Urzędzie Górniczym
<b>Urząd:</b>	Wyższy Urząd Górniczy
<b>Kierownik projektu:</b>	Marek Szmidt

Dotychczasowe doświadczenia zgromadzone w trakcie prac nad przygotowaniem projektów wewnętrznych aktów prawnych w Wyższym Urzędzie Górniczym wykazały, że regulacje zawarte w regulaminie organizacyjnym są niewystarczające dla tych celów i istnieje potrzeba opracowania bardziej szczegółowych ram formalnych, aby usprawnić działania legislacyjne wewnątrz urzędu.

W wyniku samooceny urzędu według metody CAF jako jeden z obszarów wymagających usprawnień wskazano działania obejmujące prace legislacyjne wewnątrz urzędu. Zdecydowano, że usprawnienie nastąpi poprzez opracowanie i wdrożenie aktu wewnętrznego – zarządzenia Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego. Położono nacisk na formułowanie założeń projektowanego aktu prawnego przed rozpoczęciem prac oraz ocenę skutków regulacji.

Realizując zadania określone w planie doskonalenia, opracowano, uzgodniono oraz ogłoszono zarządzenie nr 30 Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego z dnia 16 października 2009 r. w sprawie opracowywania, uzgadniania, ewidencjonowania oraz ogłaszania wewnętrznych aktów prawnych w Wyższym Urzędzie Górniczym (Dz. Urz. WUG Nr 13, poz. 79).

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Celem prac wskazanych w planie doskonalenia było sporządzenie aktu wewnętrznego – zarządzenia Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego w sprawie opracowywania, uzgadniania, ewidencjonowania oraz ogłaszania wewnętrznych aktów prawnych w Wyższym Urzędzie Górniczym, a także nadanie mocy obowiązującej temu aktowi.

Efektom wprowadzenia w życie tej regulacji miało być usprawnienie działań obejmujących prace legislacyjne wewnątrz Urzędu. W trakcie realizacji projektu opracowano założenia projektowanej regulacji, przygotowano jej projekt, uzgodniono treść oraz nadano moc obowiązującą, zgodnie z terminami przyjętymi w planie doskonalenia.

W zarządzeniu uregulowano tryb opracowywania, uzgadniania, ewidencjonowania oraz ogłaszania aktów normatywnych oraz innych aktów prawnych wydawanych przez Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego oraz Dyrektora Generalnego Wyższego Urzędu Górniczego. Określono zadania komórek organizacyjnych urzędu uczestniczących w pracach legislacyjnych, w tym m.in. w zakresie formułowania założeń projektowanego aktu prawnego przed rozpoczęciem prac.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt był realizowany przez Marka Szmidta – Głównego Specjalistę w Departamencie Prawnym. W ramach realizacji zadań określonych w planie doskonalenia projektowana regulacja poddana została opiniowaniu i akceptacji komórek organizacyjnych urzędu, a także kierownictwa urzędu. Nadanie mocy obowiązującej nastąpiło poprzez podpisanie ostatecznej wersji zarządzenia przez Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego.

### ***Proces wdrożenia***

Realizację zadań określonych w planie doskonalenia rozpoczęto od opracowania założeń projektowanego aktu wewnętrznego. Na podstawie przyjętych założeń sporządzono pierwszą wersję projektu, którą skierowano, w celu zaopiniowania, do

komórek organizacyjnych urzędu. Na podstawie uzyskanych opinii opracowano drugą wersję projektu i skierowano ją do parafowania.

Uzgodnioną wersję projektu zarządzenia przekazano Koordynatorowi CAF. Następnie projekt został przedłożony Prezesowi Wyższego Urzędu Górniczego do podpisu. Zarządzenie zostało wydane w dniu 16 października 2009 r. oraz ogłoszone w Dzienniku Urzędowym Wyższego Urzędu Górniczego w dniu 30 października 2009 r.



### **Pomiar sukcesu**

W okresie poprzedzającym wejście w życie zarządzenia Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego w sprawie opracowywania, uzgadniania, ewidencjonowania oraz ogłaszania wewnętrznych aktów prawnych w Wyższym Urzędzie Górniczym, w procesie prac legislacyjnych w zakresie aktów wewnętrznych stosowane były jedynie przepisy regulaminu organizacyjnego czy też instrukcji kancelaryjnej. W wielu przypadkach stosowane formy i metody działania miały charakter „zwyczajowy”. Powodowało to niejednokrotnie zakłócenia w pracy oraz spory co do formy, terminów załatwiania spraw czy też trudności w określeniu zakresu zadań i obowiązków komórek organizacyjnych uczestniczących w pracach nad przygotowaniem projektu wewnętrznego aktu prawnego.

Jak wynika z doświadczeń zgromadzonych od momentu wejścia w życie omawianego zarządzenia, tj. od dnia 16 października 2009 r., procedowanie nad projektami aktów wewnętrznych odbywa się bez problemów opisanych powyżej.

### **Główne trudności**

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

W fazie poprzedzającej opracowanie założeń do projektowanego zarządzenia dokonano szczegółowej analizy rozwiązań prawnych w przedmiotowym obszarze, obowiązujących w innych urzędach centralnych. Przyjęty w zarządzeniu model cechuje szereg odmiennych cech w porównaniu z „obcymi” aktami wewnętrznymi. Przejawia się to m.in. poprzedzeniem, co do zasady, opracowania projektu aktu wewnętrznego przygotowaniem założeń do tego projektu, co wymusza w szczególności podjęcie bardzo szczegółowej analizy problemu mającego być przedmiotem regulacji. Założenia te obejmują propozycje rozwiązań merytorycznych wraz z uzasadnieniem – i to na ten element postawiony jest główny nacisk w pracach legislacyjnych. Stanowi to *sui generis* odpowiedź na wdrożenie tej metodyki działania ujętej m.in. w Regulaminie Pracy Rady Ministrów, a dotyczącej przygotowywania projektów ustaw. Analiza ta oraz jej efekty optymalizują proces decyzyjny na szczeblu kierownictwa urzędu.

Ten zespół odmiennych cech proponowanego rozwiązania byłby możliwy do wprowadzenia w innych urzędach.

### **Zdobyte doświadczenia**

Podjęcie prac nad założeniami, a następnie nad projektem aktu normatywnego Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego umożliwiło pozyskanie informacji o oczekiwaniach kierownictwa oraz poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu co do optymalnego modelu opracowywania wewnętrznych aktów normatywnych. Trudności, które wskazano powyżej, wynikały bowiem przede wszystkim z faktu stosowania w trakcie prac nad poszczególnymi projektami zarządzeń czy decyzji rozmaitych, pozornie „utartych” procedur. Niejednokrotnie powodowało to rozbieżności w sprecyzowaniu istoty zmian normatywnych. Zaplanowanie w harmonogramie przebiegu prac nad założeniami oraz przygotowanie samego projektu zarządzenia umożliwiło harmonijny i zrozumiały dla uczestników procesu legislacyjnego przebieg prac. Ten aspekt zarządzania w Wyższym Urzędzie Górniczym będzie mógł być stosowany w odniesieniu do kolejnych zamierzeń legislacyjnych.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Utworzenie w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy centralnej komórki ds. handlu internetowego, w celu realizacji zadań administracji podatkowej ograniczających niezarejestrowaną działalność gospodarczą prowadzoną z wykorzystaniem sieci Internet
<b>Urząd:</b>	Izba Skarbowa w Bydgoszczy
<b>Kierownik projektu:</b>	Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy

Utworzenie Referatu ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy, stanowiło odpowiedź na potrzebę zapobieżenia skutkom narastania zjawiska uchylania się niektórych użytkowników Internetu od opodatkowania. Stosowane wcześniej metody zwalczania przestępczości podatkowej w świecie realnym nie sprawdzały się przy zwalczaniu przestępczości podatkowej w przestrzeni wirtualnej. Wynikiem niedostosowania form działania organów podatkowych w zakresie zwalczania nadużyć była ich mała skuteczność i relatywnie duże koszty ekonomiczne (uchylanie się od opodatkowania – powstawanie luki podatkowej oraz zakłócenie zasad równej konkurencji, a w konsekwencji zagrożenie eliminacji z rynku podmiotów wywiązujących się z obowiązków podatkowych), jak i społeczne (zachwianie zaufania obywateli do skuteczności administracji podatkowej). Z analizy podejmowanych działań oraz doświadczeń administracji podatkowych innych krajów wynikało, że zmianę tego stanu rzeczy można osiągnąć poprzez utworzenie komórki organizacyjnej zajmującej się identyfikacją ryzyka podatkowego w Internecie.

Głównym zadaniem Referatu jest systematycznie prowadzona identyfikacja podmiotów działających w Internecie uchylających się od opodatkowania oraz przekazywanie informacji o nich właściwym jednostkom. Ponadto, Referat pełni rolę platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie monitorowania e-handlu (m.in. z innymi administracjami podatkowymi), a także centrum inicjatyw ustawodawczych, proponujących zmianę obowiązujących przepisów w zakresie handlu elektronicznego.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Do głównych zadań organów podatkowych należy dbałość o wpływy budżetowe i prawidłowe wywiązywanie się podatników z obowiązków podatkowych, a także walka z „szarą strefą” w gospodarce.

E-handel w kraju wciąż zwiększa obroty i jest najbardziej rozwijającym się kanałem dystrybucji. W najnowszym badaniu „E-commerce 2009”, aż 7 na 10 polskich e-sklepów zadeklarowało, że ich przychody rosną, a 80% sprzedawców oczekuje w tym roku jeszcze lepszych wyników finansowych niż rok wcześniej. Nie dziwi zatem fakt, że ponad 1/3 z badanych (32%) zanotowała w zeszłym roku przychody przekraczające 1 mln złotych rocznie, w tym 16% większe niż 5 mln zł. W raporcie Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (SMB) oszacowano wartość polskiego rynku e-commerce w 2008 roku na 11 mld zł. W 2009 roku handel elektroniczny ma osiągnąć wartość 13 mld zł. Jednocześnie wartość transakcji na najpopularniejszym portalu aukcyjnym sięga 6 mld zł rocznie.

W 2007 r. przyrost obrotów polskiego sektora wyniósł 50%. Rok 2008 upłynął pod znakiem 36% wzrostu wartości rynku. Z prognoz SMB wynika, że wartość polskiego rynku handlu internetowego wzrośnie w 2009 roku o 20%. Potwierdza to tezę o stabilizowaniu się polskiego rynku, na którym handel elektroniczny rozwija się trzykrotnie szybciej niż tradycyjny handel detaliczny.

Ubocznym efektem rozwoju handlu elektronicznego jest proporcjonalny wzrost „szarej strefy”. Międzynarodowe Stowarzyszenie Handlu Internetowego szacuje szarą strefę w e-handlu w Polsce na poziomie 200-300 mln zł. Można oczekiwać, iż bez zainteresowania administracji podatkowej obszar ten mógłby się gwałtownie powiększyć. Handel elektroniczny stał się więc priorytetowym obszarem ryzyka, który leży w zainteresowaniu administracji podatkowej.

W związku z powyższym, zaistniała konieczność dostosowania działań administracji podatkowej (w sferze organizacyjnej i merytorycznej) do zadań zmierzających do ograniczenia niezarejestrowanej działalności gospodarczej w Internecie, ograniczenia zjawiska uchylania się od opodatkowania transakcji internetowych oraz zwiększenia poziomu prawidłowego wywiązywania się z obowiązków podatkowych przez podmioty prowadzące działalność z wykorzystaniem Internetu.

### **Realizatorzy projektu**

We wdrożeniu dobrej praktyki dotyczącej utworzenia centralnej komórki ds. handlu internetowego uczestniczyli:

- Minister Finansów, który wyraził zgodę na zmianę Regulaminu organizacyjnego Izby Skarbowej w Bydgoszczy, w związku z czym w dniu 1 stycznia 2009 r. Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy utworzył Referat ds. Handlu Internetowego,
- Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy, który w ramach środków otrzymanych z Ministerstwa Finansów zapewnił funkcjonowanie Referatu.

### **Proces wdrożenia**

W celu realizacji zadań zmierzających do przeciwdziałania skutkom uchylania się internautów od opodatkowania, Ministerstwo Finansów przystąpiło do eksperymentu „Strategia walki z przestępczością internetową” w ramach Projektu PHARE 2003 „Wsparcie polskiej administracji skarbowej”, realizowanego w latach 2004-2006. W eksperymencie brały udział wybrane urzędy skarbowe, urzędy kontroli skarbowej oraz izby skarbowe, w tym m.in. Izba Skarbowa w Bydgoszczy.

Analiza wyników eksperymentu oraz doświadczenia zdobyte w czasie jego trwania wskazywały, iż ograniczenie zjawiska uchylania się od opodatkowania w Internecie wymaga utworzenia centralnej komórki, koordynującej pracę organów podatkowych w tym zakresie. Ta koncepcja została przedstawiona na spotkaniu w Ministerstwie Finansów z udziałem Izby Skarbowej w Bydgoszczy, w październiku 2008 r.

W związku z powyższym, Dyrektor Izby Skarbowej w Bydgoszczy, za zgodą Ministra Finansów, podjął decyzję o utworzeniu z dniem 1 stycznia 2009 roku Referatu ds. Handlu Internetowego, którego głównym zadaniem jest identyfikacja podmiotów działających z wykorzystaniem sieci internetowej na terenie całego kraju oraz identyfikacja wszelkich przejawów działalności w Internecie, rodzącej obowiązki podatkowe.

### **Pomiar sukcesu**

W okresie od 1 stycznia do 31 października 2009 r. do Referatu ds. Handlu Internetowego wpłynęło 368 wniosków z całej Polski, z prośbą o udzielenie pomocy technicznej w udokumentowaniu przejawów aktywności gospodarczej, podejmowanej przez podmioty dokonujące sprzedaży z wykorzystaniem Internetu. Wnioski dotyczyły 407 osób/podmiotów. Na chwilę obecną zrealizowano i przekazano informację zwrotną dotyczącą 225 wniosków.

Ponadto Referat ds. Handlu Internetowego, w wyniku działań analitycznych, przekazał do urzędów skarbowych 32 wnioski o przeprowadzenie czynności kontrolnych wobec podmiotów dokonujących transakcji z wykorzystaniem Internetu.

Obroty podmiotów w zakresie handlu elektronicznego ustalone w wyniku prac weryfikacyjnych przeprowadzonych przez Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy i przekazane organom podatkowym w celu skontrolowania wynoszą około 54 mln zł. Z analizy dotychczas otrzymanych informacji zwrotnych z urzędów skarbowych wynika, iż połowa tych obrotów nie jest opodatkowana. Szacuje się, iż przyniesie to około 5 mln zł dodatkowych wpływów do budżetu państwa.

Scentralizowanie prac weryfikacyjnych w obszarze handlu elektronicznego poprzez utworzenie Referatu ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy służy realizacji jednego z najistotniejszych celów strategicznych administracji podatkowej,



jakim jest zapewnianie wpływów podatkowych do budżetu państwa na oczekiwanym poziomie. Wdrożone usprawnienie pozwala także na osiągnięcie większej skuteczności w walce z nieuczciwymi podatnikami oraz stwarza warunki dla uczciwej konkurencji.

Ponadto, utworzenie centralnej komórki ds. e-handlu wpływa przewencyjnie na podmioty uzyskujące dochody za pośrednictwem Internetu, co w efekcie pozwala na osiągnięcie wysokiego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych.

Praca Referatu ds. Handlu Internetowego przyczynia się także do racjonalizacji kosztów funkcjonowania administracji podatkowej, gdyż ogranicza przypadki dublowania się czynności analitycznych oraz weryfikacyjnych podejmowanych przez różne urzędy skarbowe wobec tych samych podmiotów.

Dodatkową zaletą powołania takiego referatu jest możliwość specjalizacji wąskiej grupy analityków, którzy podejmują czynności analityczne oraz weryfikacyjne na rzecz organów podatkowych z terenu całego kraju.

Naczelnicy urzędów skarbowych mają możliwość bezpośredniego zwracania się do Dyrektora Izby Skarbowej w Bydgoszczy z wnioskami o pomoc techniczną i przeprowadzenie prac analitycznych przez Referat ds. Handlu Internetowego w zakresie udokumentowania przejawów aktywności podmiotu w Internecie. Do urzędów skarbowych spływają również materiały analityczne dotyczące podmiotów zidentyfikowanych w wyniku działań podjętych z inicjatywy Referatu ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy.

### **Główne trudności**

W momencie tworzenia Referatu ds. Handlu Internetowego główną trudnością było zebranie spośród pracowników resortu grupy ekspertów posiadających wiedzę zarówno z zakresu prawa podatkowego, ekonomii, jak również informatyki.

Aktualnie w Referacie ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy zatrudnionych jest 5 osób. Biorąc pod uwagę ogólnokrajowy zasięg działań podejmowanych przez pracowników Referatu, w tym czynności analitycznych, oraz liczbę wniosków o pomoc techniczną napływających z całego kraju, rozważa się zwiększenie stanu zatrudnienia.

Trudności dotyczą także ograniczonych środków finansowych na zakup sprzętu komputerowego oraz specjalistycznych narzędzi informatycznych, pozwalających m.in. na monitorowanie stron internetowych o podobnych profilach (np. według słów kluczowych), wyszukiwanie powiązań pomiędzy osobami, firmami, lokalizacjami, numerami telefonów, kontami bankowymi, adresami IP, na podstawie danych z Internetu.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Internet obejmuje swoim zasięgiem coraz szerszy zakres dziedzin życia społecznego. Działania podejmowane przez podmioty w sieci Internet mogą być źródłem zagrożeń dla realizacji celów statutowych wielu instytucji państwowych. Z drugiej strony, Internet jest dla tych instytucji cennym źródłem informacji, pomocnym w identyfikacji tych zagrożeń.

Istota innowacji sprowadza się do odpowiedniego dostosowania struktur organizacyjnych instytucji państwowych do nowych wyzwań związanych z szybkim rozwojem oraz wzrastającą dostępnością Internetu dla coraz szerszej grupy społeczeństwa. Utworzenie centralnych komórek skupiających specjalistów zajmujących się monitorowaniem Internetu pozwala na obniżenie kosztów oraz zapewnia większą skuteczność działań podejmowanych przez instytucje państwowe, w ramach realizacji własnych celów statutowych. Stworzenie takich jednostek otwiera także nowe możliwości współpracy z podobnymi komórkami innych instytucji państwowych.

### **Zdobyte doświadczenia**

W ramach zwiększenia skuteczności prowadzonych prac analitycznych oraz weryfikacyjnych, Referat ds. Handlu Internetowego podjął współpracę z Komendą

Główną Policji. Wspólne i skoordynowane działania pozwalają bowiem na poprawienie jakości, kompletności postępowań dowodowych oraz ich przyspieszenie, co niewątpliwie przekłada się na skuteczniejsze zabezpieczenie majątku podmiotów naruszających przepisy prawa. Współpraca pozwala na zebranie doświadczeń, które wpłyną również na zwiększenie w przyszłości efektywności prac własnych, w tym również budowanie aplikacji wewnętrznych.

Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy podjął współpracę z przedstawicielami jednego z największych portali aukcyjnych w Polsce. Ma ona za zadanie usystematyzować współpracę urzędów skarbowych w kraju z administratorem portalu dotyczącą pozyskania danych. Ponadto, Izba Skarbowa w Bydgoszczy przygotowuje standardowy wzór wniosku w sprawie pozyskiwania danych dotyczących użytkowników portalu oraz dokonywanych przez nich transakcji. Zapytania do administratora portalu aukcyjnego mają być kierowane przez jeden ośrodek administracji podatkowej w imieniu organów podatkowych z całego kraju. Rolę takiego ośrodka ma pełnić Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy.

W ramach działań zmierzających do podjęcia współpracy z innymi administracjami podatkowymi w zakresie e-handlu, przedstawiciel Izby Skarbowej w Bydgoszczy zaprezentował zadania i zakres podejmowanych działań przez Referat ds. Handlu Internetowego na jednym z tegorocznych spotkań Grupy Roboczej ds. Przeciwdziałania i Zwalczenia Oszustw Podatkowych VAT działającej w ramach Wewnętrznej Europejskiej Organizacji Administracji Podatkowych IOTA, które odbyło się w Bukareszcie. Zaowocowało to deklaracją podjęcia współpracy ze strony szefa szwedzkiego projektu ds. e-handlu.

Przedstawiciele Izby Skarbowej w Bydgoszczy uczestniczyli także w tegorocznym polsko-niemieckim seminarium dotyczącym zwalczania oszustw podatkowych VAT, organizowanym przez Izbę Skarbową w Szczecinie oraz Federalną Akademię Finansów, podczas którego, w ramach tematu dotyczącego analizy ryzyka w handlu internetowym, dokonali prezentacji metodologii pracy oraz działań podejmowanych przez Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy. Uczestnictwo w warsztatach pozwoliło na nawiązanie nowych kontaktów, wymianę doświadczeń oraz dobrych praktyk, co w przyszłości może zaowocować podjęciem współpracy z przedstawicielami niemieckiej administracji podatkowej pracującymi w komórkach lub będących członkami zespołów zajmujących się tematyką e-handlu.

Doskonałą okazją do wymiany dobrych praktyk z innymi administracjami podatkowymi w zakresie realizacji zadań ograniczających niezarejestrowaną działalność gospodarczą prowadzoną z wykorzystaniem sieci Internet są wizyty robocze przedstawicieli zagranicznych administracji podatkowych organizowane na terenie Izby Skarbowej w Bydgoszczy w ramach programu Komisji Europejskiej Fiscalis.

Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy planuje również zorganizowanie w I kwartale 2010 r. międzynarodowych warsztatów na temat „Metodologii monitorowania działalności gospodarczej w Internecie”, mających na celu wymianę dobrych praktyk w zakresie monitorowania e-handlu. Zainteresowanie tego typu warsztatami ze strony innych administracji podatkowych jest duże. Chęć udziału w warsztatach zgłosili już szef holenderskiej jednostki centralnej ds. e-handlu, szef szwedzkiego projektu ds. e-handlu oraz przedstawiciele francuskiej i fińskiej administracji podatkowej.

Referat ds. Handlu Internetowego w Izbie Skarbowej w Bydgoszczy wypracował zasady współpracy z organami podatkowymi w zakresie udzielenia pomocy technicznej w udokumentowaniu przejawów aktywności podmiotu w Internecie. Do nich należy m.in. jednolity wzór arkusza informacyjnego, za pomocą którego przekazywane są informacje o wynikach prac komórki w zakresie identyfikacji aktywności tych podmiotów/osób oraz zwrotne informacje o wynikach przeprowadzonych czynności przez organy podatkowe.

Wzory podstawowych druków i formularzy wykorzystywanych w ramach współpracy z Referatem ds. Handlu Internetowego, tj. wniosek o pomoc w zakresie ustalenia przejawów aktywności gospodarczej w Internecie oraz arkusz informacyjny z przeprowadzonych prac analitycznych, można znaleźć w sieci resortowej. W formie elektronicznej zamieszczone zostały również druki do wykorzystania przez urzędy skarbowe w ramach prowadzonych czynności kontrolnych lub podatkowych oraz orzeczenia sądów w sprawach dotyczących e-handlu. Wkrótce opublikowana zostanie



lista pytań przydatnych w prowadzonych postępowaniach kontrolnych lub postępowaniach podatkowych u podatników w zakresie e-handlu.

Ponadto, pracownicy Referatu ds. Handlu Internetowego uczestniczyli w opracowaniu jednolitych w skali kraju kryteriów typowania podmiotów do kontroli w obszarze ryzyka „Podatnicy dokonujący transakcji gospodarczych za pośrednictwem Internetu”. Pracownicy Referatu przygotowywali także założenia Krajowego Planu Dyscypliny Podatkowej. Jest to dokument opracowany i przekazywany co roku przez Ministerstwo Finansów, zawierający katalog obszarów ryzyka o priorytecie krajowym, w ramach których urzędy skarbowe są zobowiązane do podejmowania działań prewencyjnych, czynności sprawdzających oraz kontroli podatkowych. Ponadto współuczestniczyli w opracowaniu jednolitej w skali kraju karty informacyjnej, dotyczącej obowiązków podatkowych związanych z dokonywaniem transakcji za pośrednictwem Internetu. Ma ona być wykorzystywana przez urzędy skarbowe w ramach działań prewencyjnych w zdefiniowanym obszarze ryzyka.

Pracownicy Referatu ds. Handlu Internetowego są członkami krajowego zespołu, który prowadzi prace nad przygotowaniem podręcznika opisującego problematykę e-handlu oraz metody prowadzenia postępowań kontrolnych u podmiotów wykorzystujących Internet w swojej działalności.

Poprzez stały kontakt z osobami z innych jednostek administracji podatkowej, m.in. przedstawicielami Izby Skarbowej we Wrocławiu oraz Urzędu Skarbowego w Brzezinach, mającymi wiedzę z zakresu monitorowania handlu elektronicznego, Referat staje się ogólnokrajową platformą wymiany doświadczeń, skupiającą ekspertów w zakresie e-handlu z terenu całego kraju.

Zaplanowano przeprowadzenie przez pracowników Referatu cyklu szkoleń, m.in. dla pracowników komórek kontroli podatkowej z terenu całego kraju, w zakresie wykorzystania Internetu do pozyskiwania informacji, metodologii typowania podmiotów oraz sposobów prowadzenia kontroli podmiotów wykorzystujących Internet w swojej działalności.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Poprawa świadomości konfliktu interesów wśród pracowników Pierwszego Urzędu Skarbowego w Kaliszu
<b>Urząd:</b>	Pierwszy Urząd Skarbowy w Kaliszu
<b>Kierownik projektu:</b>	Grzegorz Grześkiewicz

Celem wdrożenia projektu było zdefiniowanie i upowszechnienie wśród pracowników Pierwszego Urzędu Skarbowego w Kaliszu wiedzy o występowaniu konfliktu interesów. Opracowano publikację będącą zbiorem przepisów oraz przykładowych sytuacji będących konfliktem interesów. Powyższa publikacja jest dostępna na wewnętrznej stronie intranetowej. Przeprowadzono również szkolenia w tym zakresie. Końcowym efektem wdrożenia będzie ankietowa analiza świadomości problemu konfliktu interesów wśród pracowników.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Główną przyczyną podjęcia działań doskonalących było duże zagrożenie występowania różnych konfliktów interesów w poszczególnych komórkach urzędu. Brak również zarówno w urzędzie, jak i przepisach prawa jednolitych opracowań na ten temat. Uregulowania dotyczące konfliktu interesów są bardzo rozproszone. Pomimo powszechnej wiedzy, co wolno, a czego nie wolno, nie przeprowadzano dotychczas żadnych badań co do świadomości w tym zakresie.

### ***Realizatorzy projektu***

Plan doskonalenia w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Kaliszu był realizowany przez pracowników urzędu, którzy stworzyli zespół wdrożeniowy w składzie: Grzegorz Grześkiewicz (kierownik projektu, Oskarżyciel Skarbowy), Maria Bartosik (Starszy Komisarz Skarbowy), Joanna Sitow (Starszy Inspektor), Wioletta Marciniak (Komisarz Skarbowy).

### ***Proces wdrożenia***

W ramach projektu zrealizowano następujące zadania:

- formalne określenie pojęcia konfliktu interesów,
- zidentyfikowanie obszarów ryzyka wystąpienia konfliktu interesów,
- publikacja ustaleń w zakresie określenia obszarów występowania konfliktu interesów,
- szkolenie pracowników w zakresie obszarów ryzyka objętych konfliktem interesów,
- sprawdzenie stopnia uświadomienia występowania obszarów konfliktu interesów,
- przegląd występowania konfliktu interesów w PUS Kalisz.

### ***Pomiar sukcesu***

W wyniku realizacji projektu opracowano publikację zawierającą zbiór przepisów oraz opis potencjalnych sytuacji będących konfliktem interesów. Publikacja jest dostępna na wewnętrznej stronie intranetowej.

W planie jest również umieszczenie w ankiecie pomiaru satysfakcji pracowników pytań o świadomość tego, czym jest konflikt interesów i jak reagować w sytuacji wystąpienia konfliktu interesów. Dyskusje prowadzone w trakcie szkoleń wskazują na duże zainteresowanie i zrozumienie kwestii. Od momentu wprowadzenia programu nie wystąpił w urzędzie żaden przypadek zgłoszenia bądź wykrycia wystąpienia konfliktu interesów.

### **Główne trudności**

Poniżej przedstawiono problemy, jakie zostały zidentyfikowane na etapie planowania projektu, wraz z zaplanowanymi i zrealizowanymi działaniami zapobiegawczymi:

- trudność zdefiniowania konfliktu interesów – zebranie wszystkich informacji z aktów prawnych i szkoleń w zakresie konfliktu interesów,
- brak pełnego i jasnego ustawodawstwa w zakresie konfliktu interesów – zidentyfikowanie obszarów ryzyka nieuregulowanych w przepisach prawa występujących faktycznie,
- trudność z zebraniem na szkoleniu wszystkich pracowników urzędu (sezon urlopowy) – realizacja szkoleń w kilku turach.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Podjęte działania są próbą zidentyfikowania potencjalnych sytuacji konfliktowych w ramach funkcjonowania urzędu skarbowego. Większa znajomość tych obszarów pozwoli uniknąć problemów w przyszłości. I choć problem nie jest nowy, to już zebranie informacji na ten temat w zwięzłym, tematycznym opracowaniu w urzędzie jest nowatorskim podejściem. Wdrożone rozwiązania mogą znaleźć zastosowanie w każdym urzędzie, nie tylko skarbowym – wszędzie tam, gdzie znajomość z obywatelem może mieć wpływ na postępowanie urzędnika i powodować zagrożenie powstania konfliktu interesów.

### **Zdobyte doświadczenia**

Istotą problemu nie jest opisanie szczegółowo każdej sytuacji, jaka może się wydarzyć w pracy urzędnika, bo to, z powodu olbrzymiej ilości możliwości i zbiegów okoliczności, nie jest możliwe. Ważniejsze i bardziej skuteczne jest zasygnalizowanie, jakie przypadki powinny powodować reakcję urzędnika i jak taka reakcja powinna wyglądać.

Ważne jest również, by nie skończyć działania na samym opracowaniu, ale również by przedstawić je pracownikom w formie szkoleń czy spotkań w ramach wydziałów. Pozwoli to lepiej zrozumieć samą ideę pomysłu, jak również na bieżąco przedyskutować rodzące się wątpliwości czy problemy.

Nie bez znaczenia jest również skład zespołu wdrożeniowego. Powinny być to osoby nie tylko doświadczone w pracy urzędnika, ale również posiadające kompetencje w zakresie prawnej oceny i interpretacji faktów.

Zdefiniowanie obszarów ryzyka pozwoli uniknąć w przyszłości lepiej wypełniać obowiązki administracyjne bez narażania się na odpowiedzialność służbową lub karną.

# **KRYTERIUM 2**

## **STRATEGIA I PLANOWANIE**

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Strategia planowania zadań w Urzędzie Skarbowym w Górze
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Górze
<b>Kierownik projektu:</b>	Naczelnik Urzędu Skarbowego w Górze Wojciech Krajewski

W ramach projektu opracowano zasady dotyczące strategii i planów działań urzędu dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz dokonano analizy otrzymanych wyników z realizacji strategii i planów działań urzędu.

Nowe zasady zostały wprowadzone zarządzeniem Naczelnika Urzędu Skarbowego w Górze nr 16/2009 z dnia 30 lipca 2009 r. w sprawie wprowadzenia Strategii Planowania Zadań w Urzędzie Skarbowym w Górze.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Decyzja o wdrożeniu usprawnienia została podjęta ze względu na:

- brak jednolitych zasad planowania zadań we wszystkich komórkach urzędu,
- brak realizacji lub niedostateczna realizacja zadań wynikających z różnych wytycznych, instrukcji i zaleceń,
- brak możliwości bezpośredniego porównania realizacji wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach,
- brak orientacji pracowników odnośnie obowiązku realizacji niektórych zadań.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez kierownictwo urzędu.

### ***Proces wdrożenia***

W ramach wdrażania usprawnienia:

- zapoznano wszystkich pracowników ze strategią oraz przekonano do celowości planowania zadań oraz odnotowywania sposobu realizacji zadań i wielkości opisujących realizację planu,
- wyznaczono termin oraz okres, za jaki należy sporządzić pierwsze plany wraz z wykonaniem,
- zebrano plany wraz z opisem ich realizacji przez osoby nadzorujące,
- przeanalizowano plany pod względem kompletności sporządzenia oraz dokonano wstępnej analizy realizacji zadań,
- zapoznano pracowników z analizą oraz z wnioskami wynikającymi z zastosowania przyjętej praktyki.

### ***Pomiar sukcesu***

Na sukces wdrożonego rozwiązania składają się następujące czynniki:

- zdefiniowanie i scentralizowanie zadań w jednym dokumencie na danym stanowisku pracy,

- zwiększenie komfortu pracy poprzez przyjęcie jasno określonych celów (planów),
- umożliwienie monitorowania realizacji planów zarówno przez osoby realizujące, jak również przez osoby nadzorujące,
- umożliwienie porównania realizacji planów pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy poszczególnymi okresami sprawozdawczymi,
- ułatwienie nadzoru nad planami,
- możliwość wykorzystania planów oraz wyników do różnorodnych opracowań i sprawozdań.

### ***Główne trudności***

Trudności, jakie wystąpiły podczas wdrażania projektu, wiązały się z:

- oporem pracowników,
- krótkim czasem na realizację projektu,
- problemami z właściwym zdefiniowaniem zadań oraz z kompletnością planów.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

W wyniku projektu, przy udziale pracowników, w sposób kompleksowy określono zadania na każdym stanowisku. Projekt ten może być wdrażany w każdym urzędzie.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Przygotowanie i przekonanie kierownictwa urzędu do wdrożenia usprawnienia jest kluczowym czynnikiem jego realizacji.

# **KRYTERIUM 3**

## **PRACOWNICY**

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Nabór wewnętrzny w Urzędzie Skarbowym w Malborku
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Malborku
<b>Kierownik projektu:</b>	Naczelnik Urzędu Skarbowego w Malborku Grzegorz Altenhof

Urząd Skarbowy w Malborku wprowadził zasady naboru wewnętrznego. Zasady te dotyczą wskazanych przez Naczelnika Urzędu stanowisk. Zgłoszenia są przyjmowane od wszystkich pracowników urzędu. Proces ułatwia mobilność wewnętrzną pracowników oraz wdrożenie nowych pracowników do pracy w nowej komórce organizacyjnej.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania doskonalące podjęto z uwagi na:

- długi czas naboru zewnętrznego – wiele ofert na stanowiska w urzędzie,
- oczekiwania pracowników dotyczących możliwości awansu.

### ***Realizatorzy projektu***

W realizacji usprawnienia biorą udział:

- Naczelnik Urzędu Skarbowego – podejmuje decyzję o przeprowadzeniu naboru wewnętrznego, informuje kierownictwo urzędu o naborze oraz jego wynikach, podejmuje decyzję o zatrudnieniu,
- pracownik odpowiedzialny za kadry – przygotowuje i umieszcza informacje o naborze w Intranecie oraz na tablicy ogłoszeń, przyjmuje oferty kandydatów, prowadzi dokumentację związaną ze zmianą stanowiska pracy.

### ***Proces wdrożenia***

Decyzję o przeprowadzeniu naboru podejmuje Naczelnik US. Decyzja ta jest uzależniona od specyfiki stanowiska pracy. W przypadku stanowisk mniej atrakcyjnych, w ocenie pracowników, procedura nie jest uruchamiana. Drugą przesłanką braku uruchomienia procedury są wymagania kompetencyjne, których nie mogą spełnić pracownicy urzędu. Decyzja o pominięciu naboru wewnętrznego służy skróceniu czasu całkowitego naboru.

Ogłoszenie naboru następuje za pośrednictwem:

- narady kierownictwa urzędu,
- Intranetu,
- ogłoszenia na tablicy ogłoszeń.

Treść ogłoszenia zawiera zawsze nazwę stanowiska oraz ostateczny termin składania ofert. Oferty składane do komórki Kadry. Na podstawie przekazanych ofert oraz rozmów z kandydatami Naczelnik Urzędu, w porozumieniu z przełożonym nowego pracownika, podejmuje decyzję o przyjęciu. Decyzja ogłaszana jest na naradzie kierownictwa urzędu.

W przypadku decyzji o zatrudnieniu procedura, może zostać ponowiona dla zaistniałego wakat. Jeśli brak jest odpowiedniego kandydata, uruchamiana zostaje procedura naboru zewnętrznego, zgodnie z obowiązującymi wymaganiami prawnymi.



### **Pomiar sukcesu**

Dzięki realizacji usprawnienia osiągnięto następujące efekty:

- skuteczny proces rekrutacji ułatwiający utrzymanie sprawności wewnętrznej urzędu,
- skrócenie czasu wdrożenia nowych pracowników zatrudnionych w drodze naboru wewnętrznego – kandydaci znają urząd i specyfikę jego działania, wdrożenie jest związane więc tylko z kwestiami merytorycznymi; dodatkowo, procedura naboru wewnętrznego trwa krócej niż nabór zewnętrzny i w mniejszym stopniu wymaga zaangażowania pracowników urzędu (mniej spotkań z kandydatami, brak konieczności weryfikowania zgłoszeń kandydatów, takich jak listy motywacyjne, CV),
- wzrost satysfakcji pracowników – umożliwienie mobilności pracownikom w ramach stanowisk w urzędzie, skuteczna komunikacja kierownictwa z pracownikami w zakresie rekrutacji.

### **Główne trudności**

Problemem we wdrażaniu usprawnienia jest brak zgłoszeń pracowników na konkretne stanowiska.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Dzięki wprowadzonym rozwiązaniom wykorzystano zasoby kadrowe urzędu do obsadzenia stanowisk, przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom możliwości zmiany stanowiska. Usprawnienie pozwala również na skrócenie czasu naboru i zmniejszenie obciążenia pracowników prowadzonymi procesami naboru pracowników.

Proces naboru wewnętrznego może być stosowany w każdym urzędzie, bez względu na zakres jego działalności.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy.
- Wiedza kierownictwa o „atrakcyjności” poszczególnych stanowisk.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	SELEKTOR – elektroniczny system selekcji kandydatów w procesie naboru na stanowiska pracy w służbie cywilnej w Urzędzie Skarbowym w Elblągu
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Elblągu
<b>Kierownik projektu:</b>	Czesław Pietrzykowski

Projekt SELEKTOR dotyczy drugiego etapu naboru pracowników (selekcja do rozmowy kwalifikacyjnej z komisją) i zakłada elektroniczny sposób oceny testów sprawdzających wiedzę kandydatów do pracy oraz umiejętności szybkiego i bezbłędnego wprowadzenia informacji. Jest to projekt autorski Urzędu Skarbowego w Elblągu. Celem projektu jest stosowanie przejrzystej procedury wobec kandydatów ubiegających się o zatrudnienie w służbie cywilnej.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Dotychczasowa procedura selekcji wydłużała proces naboru kandydatów do pracy. Nabór był czasochłonny i obciążony znacznym ryzykiem popełnienia błędu.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt wdrożyła komórka SI – Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Informatyki. W skład zespołu wdrożeniowego weszli: Katarzyna Baranowska i Tomasz Dziemidowicz.

### ***Proces wdrożenia***

Pierwszy etap projektu objął stworzenie następujących założeń programu:

- każdy kandydat otrzymuje login i hasło,
- stworzenie testu jednokrotnego wyboru z pytaniami (wzorzec odpowiedzi),
- stworzenie testu umożliwiającego sprawdzenie szybkości i poprawności wprowadzonych danych (wzorzec odpowiedzi),
- przypisanie kandydatów do testu,
- po wypełnieniu testu kandydat zna wynik (omówienie testu),
- lista kandydatów sporządzona według uzyskanych wyników.

W drugim etapie projektu stworzony został program z wykorzystaniem bezpłatnego PHP, MySQL. Projekt zakończono testami oprogramowania.

### ***Pomiar sukcesu***

Przed wdrożeniem projektu SELEKTOR nabór kandydatów do pracy był czasochłonny. Stworzenie programu umożliwiło sprawne i przejrzyste przeprowadzenie II etapu rekrutacji. Czas przeprowadzenia II etapu naboru skrócił się o 50% (wyeliminowano fizyczne sprawdzanie testów przez komisje). Proces naboru doprowadził do tego, że urząd postrzegany jest jako organizacja przejrzysta, w której o naborze pracowników decydują wiedza i umiejętności kandydata, a nie znajomości i protekcja (źródło wiedzy – opinie kandydatów).

### ***Główne trudności***

Zespół projektowy nie napotkał trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Autorski projekt SELEKTOR powstał w sierpniu 2009 roku w wyniku wdrożenia planu doskonalenia „Wspieranie i rozwój zasobów”, opracowanego na podstawie wyników samooceny według metody CAF 2006.

Wdrożone rozwiązanie może zostać zastosowane w każdym urzędzie, niezależnie od jego wielkości i zakresu działania.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Projekt SELEKTOR został do tej pory wykorzystany w dziewięciu naborach w Urzędzie Skarbowym w Elblągu. Program spełnił wszystkie założenia. Kandydaci uczestniczący w postępowaniu rekrutacyjnym narażeni są na niższy poziom stresu w związku ze znacznym skróceniem II etapu rekrutacji. Komisja rekrutacyjna nie sprawdza testów, a decyzja o zakwalifikowaniu do III etapu podejmowana jest na podstawie programu SELEKTOR.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Opieka nad pracownikiem nowo zatrudnionym i na nowym stanowisku pracy w Urzędzie Skarbowym w Dębicy
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Dębicy
<b>Kierownik projektu:</b>	Elżbieta Barnaś

W trakcie samooceny urzędu pracownicy zasygnalizowali problem braku „opieki” nad nowymi pracownikami (pracownicy nowo przyjęci i na nowych stanowiskach pracy). W urzędzie nie funkcjonowały jednolite zasady wdrażania do pracy nowych pracowników.

Na podstawie zebranych wniosków zespół projektowy opracował i zaproponował do wdrożenia system opieki nad wdrażanymi pracownikami. Zasady wdrożenia zostały zapisane w dwóch instrukcjach odrębnie dla pracowników nowo przyjętych („Instrukcja naboru zewnętrznego pracowników w Urzędzie Skarbowym w Dębicy”) i pracowników zmieniających stanowisko pracy na nowe („Awansowanie i rozwój zawodowy pracownika w Urzędzie Skarbowym w Dębicy”). Nowe rozwiązania zakładają m.in.:

- wyznaczenie osób i terminów do zapoznania nowego pracownika z poszczególnymi obszarami związanymi z nową pracą (sprawy kadrowe, bhp, tajemnicy służbowej, obsługi informatycznej, merytoryczne, itp.),
- wyznaczenie opiekunów służących pomocą w realizacji bieżących zadań,
- dokumentowanie procesu wdrażania na opracowanych formularzach.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Potrzeba opracowania zasad opieki nad pracownikami nowo zatrudnionymi i na nowych stanowiskach pracy wynika z dowodów przedstawionych przy ocenie kryterium 3.2 w ramach przeprowadzonej w urzędzie samooceny metodą CAF 2006.

Ponadto oceniono korzyści z opracowania zasad dla samego Urzędu Skarbowego w Dębicy jako organizacji. Polegają one w szczególności na pozytywnym postrzeganiu urzędu przez pracownika, jego większej motywacji do pracy oraz na osiągnięciu przez pracownika w krótszym czasie większej efektywności – takiej, jaką prezentują bardziej doświadczeni współpracownicy.

### ***Realizatorzy projektu***

Nad opracowaniem zasad pracował powołany decyzją Naczelnika pięcioosobowy zespół wdrażający projekt pod kierownictwem Elżbiety Barnaś (Komisarz Skarbowy). Przedmiotem pracy zespołu było sformalizowanie zasad wprowadzania do organizacji nowych pracowników oraz pracowników na nowych stanowiskach.

### ***Proces wdrożenia***

W ramach realizacji zadania doskonalącego, zaplanowano następujące kroki wdrażania projektu:

- konsultacje z pracownikami nowo przyjętymi i zmieniającymi stanowiska pracy w okresie ostatnich 2 lat,
- opracowanie projektów zmian do obowiązujących instrukcji, na podstawie informacji uzyskanych od pracowników,
- przekazanie propozycji zmian autorom instrukcji, a następnie zatwierdzenie i publikacja zmienionych instrukcji,
- przeszkolenie osób kierujących komórkami organizacyjnymi z zakresu stosowania wprowadzonych zmian,

- rozpowszechnienie wiedzy na temat zmian podczas spotkań z pracownikami,
- opracowanie i przeprowadzenie sondy na temat trafności wprowadzonych uregulowań.

### ***Pomiar sukcesu***

W toku realizacji projektu usprawnień wdrożono wszystkie zaplanowane działania. Wskazanie efektów realizacji planu będzie możliwe po przeprowadzeniu naborów zewnętrznych i wewnętrznych (awansów, przesunięć), co ze względu na małe ruchy kadrowe nastąpi w dłuższym okresie czasu.

### ***Główne trudności***

W ramach wdrażania usprawnienia nie napotkano istotnych trudności. Efektywność wprowadzonych zasad będzie możliwa do zmierzenia dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, z uwagi na małą rotację kadr w urzędzie.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Opracowane zasady wprowadzania do organizacji nowych pracowników zapewniają pełne poznanie organizacji: jej celów, struktury, zasad funkcjonowania, kultury organizacyjnej, założeń systemu motywacyjnego. Przybliżają zakres zadań i oczekiwań związanych z pracą na danym stanowisku, gwarantują zaznajomienie ze wszystkimi współpracownikami oraz z typowymi metodami pracy stosowanymi w urzędzie w celu realizacji zadań. Innowacją w projekcie było wprowadzenie tzw. „opiekunów” – osób, które pomogą nowym pracownikom sprawnie opanować niezbędne dla danego stanowiska umiejętności. Zaproponowane rozwiązanie jest uniwersalne i może być zastosowane w każdej organizacji.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Najcenniejszym osiągnięciem dla zespołu było pozyskanie szczerych i obiektywnych informacji dotyczących niedoskonałości dotychczasowych praktyk przy wprowadzeniu do organizacji nowych pracowników. W wielu przypadkach rozmowa „w cztery oczy” pozwoliła uzyskać dużo więcej informacji niż przeprowadzana corocznie, anonimowa ankieta badająca klimat pracy.

Cennym doświadczeniem dla pracowników powołanych do zespołu projektowego był sam udział w jego pracach. Mogli oni w sposób otwarty zrealizować swoje pomysły, sprawdzić własną kreatywność i spojrzeć na organizację nie tylko z pozycji własnego stanowiska pracy. Interesujące było również konfrontowanie własnych pomysłów z opiniami eksperta wspierającego wdrożenie metody CAF 2006.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Mentoring jako forma adaptacji, podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych nowo przyjętych pracowników Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Kielcach
<b>Urząd:</b>	Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Kielcach
<b>Kierownik projektu:</b>	Stanisław Magdziarz

Celem projektu było opracowanie systemu adaptacji, podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych nowo przyjętych pracowników poprzez wdrożenie procedury mentoringu. Każdy przyjęty pracownik pozostaje pod opieką wyznaczonego mentora, który opracowuje dla niego program adaptacji i kontroluje postępy nauki.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Projekt podjęto na podstawie wyników samooceny CAF, aby:

- uporządkować zasady adaptacji przyjmowanych pracowników,
- stworzyć warunki zapewniające pozostawanie w organizacji wiedzy, istotnych informacji i umiejętności nawet po odejściu pracowników.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt został zrealizowany przez zespół w składzie: Stanisław Magdziarz (Naczelnik Wydziału Kontroli Artykułów Żywnościowych i Gastronomii, kierownik projektu) oraz Zygmunt Pacyga (Naczelnik Wydziału Kontroli Artykułów Przemysłowych i Usług) i Janina Piętka (Starszy Specjalista).

### **Proces wdrożenia**

Proces wdrożenia usprawnienia objął dwa zasadnicze etapy:

- opracowanie procedury mentoringu,
- opracowanie systemu wynagradzania pracy mentorów.

### **Pomiar sukcesu**

Zatrudniani pracownicy wdrażali się wcześniej do pracy w WIIH, uczestnicząc w kontrolach prowadzonych przez bardziej doświadczonych pracowników, ale nie był to sformalizowany proces, raczej działanie *ad hoc*, dostosowywane do potrzeb chwili.

Po wdrożeniu procedury mentoringu, proces adaptacji został ujednolicony, daje równe szanse i możliwości podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zawodowych wszystkim nowo przyjętym pracownikom. Pozwala również na pozostawanie w organizacji wiedzy, istotnych informacji i umiejętności nawet przy zwiększonej fluktuacji kadr.

Ponadto, po wdrożeniu procedury mentoringu, pracownicy wyznaczeni na mentorów otrzymują dodatek do wynagrodzenia za opiekę nad nowymi pracownikami, co zachęca do podejmowania dodatkowych obowiązków z tym związanych.

### **Główne trudności**

Do podstawowych trudności związanych z realizacją projektu należały:

- dobór kandydatów na mentorów – mentorzy muszą spełniać określone kryteria kompetencyjne, mieć predysponujące ich do tej funkcji cechy charakteru, muszą umieć i chcieć dzielić się swoją wiedzą i czasem,

- trudności w wygospodarowaniu środków na dodatkowe wynagrodzenia dla mentorów.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Istotą wprowadzonych rozwiązań jest uporządkowanie i ujednoczenie systemu adaptacji nowo przyjmowanych pracowników, umożliwienie im rozwoju zawodowego oraz monitorowanie tego procesu, pozwalające na elastyczne powiązanie go z potrzebami instytucji. Uniwersalność rozwiązań związanych z mentoringiem polega na tym, że sprawdzają się w każdej instytucji, niezależnie od tego, czym dana organizacja się zajmuje. Nie ma też znaczenia, w jakim wydziale/departamencie rozwiązania zostaną zastosowane – sprawdzają się tak samo dobrze w wydziale operacyjnym, księgowości, dziale obsługi klienta czy każdym innym.

### ***Zdobyte doświadczenia***

- Nowo przyjęci pracownicy mają równe szanse podnoszenia kwalifikacji.
- Postęp adaptacji w miejscu pracy nowych pracowników, przyswajaniu wiedzy oraz stopień ich zaangażowania jest monitorowany, dzięki czemu łatwiej jest porównać zdobytą przez nich w tym czasie wiedzę, umiejętności oraz ich predyspozycje do pracy w urzędzie.
- Pracownicy z długim stażem pracy, wyznaczeni na mentorów, mają większą motywację do pracy z „podopiecznymi” w związku z otrzymywaniem dodatku do wynagrodzenia, mimo że kwota dodatku jest niewielka.
- Łatwiej jest kontrolować wypełnianie powstającej po odejściu jakiegoś pracownika „luki” w funkcjonowaniu organizacji.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Plan poprawy zaangażowania pracowników Urzędu Skarbowego w Sokółce
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Sokółce
<b>Kierownik projektu:</b>	Adam Miakisz

Plan poprawy zaangażowania pracowników Urzędu Skarbowego w Sokółce został stworzony w ramach jednego z projektów wdrażanych przez urząd w wyniku przyjętego planu doskonalenia urzędu, pn. „Opracowanie systemu promowania zaangażowania pracowników w działalność organizacji i ich stałego utożsamiania się z jej misją”. Jako wskaźniki celu postawionego przed wdrażanymi działaniami przyjęto:

- coraz lepsze wyniki kwartalnych mierników oraz awans US w Sokółce w corocznym rankingu najlepszych Urzędów Skarbowych w Polsce o co najmniej jedno miejsce,
- wzrost liczby pracowników zainteresowanych imprezami integracyjnymi i podnoszeniem swoich kwalifikacji o co najmniej 10% w skali roku.

Opracowanie i wdrożenie planu poprawy zaangażowania pracowników poprzedzono badaniami ankietowymi, w toku których pracowników urzędu zapytano m.in. o to:

- co lubią i cenią w swojej pracy, co ich najbardziej interesuje,
- czego nie lubią i co sprawia im największe trudności,
- co chcieliby zmienić w swojej pracy,
- czego, ich zdaniem, najbardziej potrzebują ich współpracownicy,
- jakie elementy czynią pracę atrakcyjną oraz jakie elementy mogłyby tę atrakcyjność poprawiać,
- co aktualnie zniechęca ich do pracy.

Na podstawie wyników ankiet wyodrębniono trzy podstawowe kryteria wpływające na zaangażowanie pracowników:

- możliwość rozwoju,
- wynagrodzenie,
- atmosfera w pracy.

Na tych kryteriach skupiono największą uwagę w toku realizacji projektu.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

W toku samooceny przeprowadzonej w oparciu o metodę CAF 2006 jako jeden z istotnych obszarów do poprawy zidentyfikowano potrzebę promowania wewnętrznego i zewnętrznego zaangażowania pracowników. Jako ważny problem wskazano brak pomiarów pozwalających na określenie wyników działalności urzędu w relacjach z pracownikami.

### **Realizatorzy projektu**

We wdrożeniu usprawnienia uczestniczyli pracownicy Urzędu Skarbowego w Sokółce: Adam Miękiś (kierownik projektu, Oskarżyciel Skarbowy), Agnieszka Jurgielewicz, Janina Kieźel, Krystyna Sokołowska,.

### **Proces wdrożenia**

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące zadania:

- opracowanie i przeprowadzenie ankiety,



- analiza wyników ankiety i ustalenie kierunków osiągnięcia sukcesu,
- opracowanie jasnych zasad motywowania pracowników,
- zapoznanie pracowników z formami motywacyjnymi,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- opracowanie planu integracji pracowników,
- zwiększenie zainteresowania pracowników imprezami integracyjnymi,
- opracowanie systemu monitoringu wdrażanych działań.

#### Podnoszenie kwalifikacji pracowników

W celu umożliwienia pracownikom efektywnego podnoszenia kwalifikacji stworzono plan szkoleń. Wszystkich pracowników zapoznano z listą aktualnych szkoleń organizowanych przez Ministerstwo Finansów i Izbę Skarbową w Białymstoku – o zmianach na liście szkoleń pracownicy są informowani za pośrednictwem poczty elektronicznej. Każdy pracownik ma możliwość zgłoszenia chęci odbycia określonego szkolenia lub zgłoszenia zapotrzebowania na określone szkolenie za pomocą nieformalnego maila. Osoby odpowiedzialne za plan szkoleń rozpoznają możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania szkoleń (ze szczególnym uwzględnieniem funduszy unijnych, efektywnym wykorzystaniem środków własnych oraz środków z ZFŚS), dbają również o jak najwyższą frekwencję na organizowanych szkoleniach.

W oparciu o indywidualne potrzeby, zaznaczone przy sporządzonej w 2009 r. ocenie pracowników, w której każdy deklarował potrzebę odbycia szkolenia z określonej dziedziny, zaczęto wskazywać jednostce nadrzędnej, Izbie Skarbowej w Białymstoku, potrzebę przeprowadzenia określonych szkoleń. W odpowiedzi Izba Skarbowa zaproponowała wszystkim urzędem skarbowym w województwie podlaskim tematy następujących szkoleń: Nowoczesny Urząd w relacjach ze społeczeństwem, Budowa wizerunku profesjonalnego urzędnika, Jak szkolić – warsztaty dla trenerów, Profesjonalna obsługa klienta oraz radzenie sobie z trudnym klientem, Rekrutacja i selekcja pracowników w Służbie Cywilnej. Łącznie do wskazanych szkoleń zgłosiło się 43 pracowników Urzędu Skarbowego w Sokółce (w tym szkolenie dotyczące budowy wizerunku profesjonalnego urzędnika, profesjonalnej obsługi klienta i radzenia sobie z trudnym klientem, z racji dużej liczby chętnych, zostało przeprowadzone w budynku Urzędu Skarbowego w Sokółce).

W celu pozyskania dodatkowych źródeł finansowania szkoleń, Urząd Skarbowy w Sokółce zgłosił propozycję usprawnienia do realizacji w ramach projektu „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. 30 pracowników zadeklarowało chęć odbycia studiów podyplomowych, 1 pracownik zadeklarował chęć odbycia specjalistycznego szkolenia i 10 pracowników zadeklarowało gotowość rozpoczęcia kursu języka migowego.

W wyniku wdrożonych usprawnień pracownicy US w Sokółce wzięli udział w łącznie 104 szkoleniach.

#### Zasady motywowania pracowników

Pracownicy urzędów skarbowych nie mają możliwości wpływu na wynagrodzenie zasadnicze. Istnieje jednak określona pula środków przyznawanych z funduszu nagród, które na podstawie § 2 Zarządzenia Nr 7/05 Naczelnika Urzędu Skarbowego w Sokółce z dnia 20 maja 2005 r. w sprawie utworzenia i zasad przyznawania nagród z funduszu nagród pozostają do dyspozycji: w 30% Naczelnika Urzędu Skarbowego oraz w 70% kierowników referatów. W przeprowadzonej ankiecie pracownicy wskazali na niejasność dysponowania tymi środkami, jak również brak ustalonej daty dokonania przelewu wynagrodzenia i brak przejrzystości prawa wewnętrznego.

Wdrożone na podstawie wyników ankiety usprawnienia doprowadziły do opracowania Zarządzenia Nr 18/09 Naczelnika Urzędu Skarbowego w Sokółce z dnia 16 października 2009 r. w sprawie trybu postępowania przy przyznawaniu nagród w Urzędzie Skarbowym w Sokółce, które zastąpiło poprzednio obowiązujące zarządzenie oraz wyjaśniło wiele wątpliwości. Opracowano harmonogram wypłat wynagrodzeń, w którym ustalono konkretny dzień dokonania przelewu wynagrodzenia za poszczególne miesiące roku 2009. W chwili obecnej przedstawiciel załogi bierze czynny udział w podziale środków przyznawanych z funduszu nagród.

Stworzono także listę aktów prawa wewnętrznego obowiązującego w Urzędzie Skarbowym w Sokółce – lista wraz z aktualnymi aktami prawa wewnętrznego została opublikowana w wewnętrznej sieci Intranet, dostępnej dla wszystkich pracowników.

### Integracja pracowników

W celu poprawy atmosfery w pracy, przy wykorzystaniu środków z ZFŚS, stworzono plan imprez, który obejmuje wszystkie imprezy stałe w danym roku oraz dodatkowe organizowane przez urząd. Osoba odpowiedzialna za sporządzenie planu imprez dba o jego aktualność oraz uzupełnia go w miarę potrzeb. Plan imprez jest umieszczony w Intranecie, a o wszystkich zmianach pracownicy są informowani indywidualnie drogą elektroniczną.

Ustalano, że raz do roku zostanie zorganizowana kilkudniowa wycieczka dla pracowników. Wcześniejsze wyjazdy bardzo często nie dochodziły do skutku z powodu bardzo niskiej frekwencji – ze względów finansowych wymagano bowiem, aby chęć uczestnictwa deklarowało co najmniej 30 pracowników. Aby usprawnić realizację wyjazdów, postanowiono organizować wspólne wyjazdy z innymi urzędami.

### **Pomiar sukcesu**

Przed wdrożeniem projektu zainteresowanie imprezami integracyjnymi wyrażało 15% pracowników, zaś podnoszeniem kwalifikacji – 12%. W wyniku przeprowadzonego badania i wdrożonych na jego podstawie usprawnień, odsetek pracowników zainteresowanych imprezami integracyjnymi wzrósł do 62%, zaś osób podnoszących swoje kwalifikacje – do 38%.

### **Główne trudności**

Do głównych trudności związanych z wdrażaniem usprawnienia US w Sokółce zaliczył:

- niskie zainteresowanie pracowników wypełnianiem ankiety,
- trudności z pozyskaniem środków finansowych na organizowanie imprez integracyjnych i szkoleń,
- podległość służbową pracowników wobec kierowników – to kierownik podejmuje decyzję o wysłaniu pracownika na konkretne szkolenie.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Wdrożone przez urząd usprawnienia możliwe są do realizacji w każdym urzędzie administracji rządowej. W dużym stopniu oparły się one na kreatywnym wykorzystaniu dostępnych rozwiązań i ich uporządkowaniu.

### **Zdobyte doświadczenia**

Należy zwrócić szczególną uwagę na tworzenie pierwszej ankiety i dołożyć wszelkich starań, aby nie była ona powtarzana zbyt często. W trakcie wdrażania planu doskonalenia zaobserwowano coraz niższą frekwencję przy kolejnych ankietach,

związaną ze zmęczeniem respondentów (co przejawiało się np. wrzucaniem do urny pustych formularzy ankiet).



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Samokształcenie w Oddziale Celnym w Mielcu
<b>Urząd:</b>	Oddział Celny w Mielcu
<b>Kierownik projektu:</b>	Wiesław Jagiełło

Celem projektu było wypracowanie mechanizmów samokształcenia funkcjonariuszy w Oddziale Celnym w Mielcu poprzez szkolenia wewnętrzne i system zdalnego nauczania e-learning (Atena, Internet, Intranet). Podstawowym zadaniem w ramach projektu było opracowanie harmonogramu szkoleń wewnętrznych, realizowanych przez funkcjonariuszy Oddziału, na najbliższe kwartały, przy uwzględnieniu tematów najbardziej aktualnych z punktu widzenia realizacji bieżącej polityki celnej.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania usprawniające zostały podjęte z uwagi na niewystarczająco rozwinięte indywidualne samokształcenie i zdobywanie wiedzy przez funkcjonariuszy OC Mielec. W toku samooceny według jako problem określono także realizację poszczególnych szkoleń w sposób nierównomierny na przestrzeni roku (największa częstotliwość szkoleń w grudniu). Duże oddalenie OC Mielec od Izby Celnej w Przemyślu utrudnia funkcjonariuszom Oddziału korzystanie ze szkoleń organizowanych przez Izbę.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został wdrożony przez zespół, w skład którego weszli następujący pracownicy OC Mielec:

- Wiesław Jagiełło – kierownik projektu, Inspektor Celny,
- Józef Majger – Ekspert Celny,
- Joanna Maziarz-Korb – Starszy Kontroler Celny,
- Agata Niedbała – Młodszy Kontroler Celny.

### ***Proces wdrożenia***

Realizację projektu rozpoczęto od określenia i wyboru metod samokształcenia – poza wykorzystaniem dostępnych narzędzi e-learningowych, podjęto decyzję o wprowadzeniu szkoleń wewnętrznych, przygotowywanych i realizowanych przez poszczególnych funkcjonariuszy Oddziału.

Kolejnym krokiem było określenie formy, zakresu i częstotliwości szkoleń wewnętrznych oraz opracowanie harmonogramu szkoleń na III i IV kwartał 2009 r., jak również zaplanowanie i przygotowanie pierwszego szkolenia wewnętrznego. Zebrano informacje na temat zakresu merytorycznego szkolenia, przy wykorzystaniu Intranetu i Internetu, a następnie sporządzono prezentację dla funkcjonariuszy Oddziału, aby zweryfikować zaplanowane rozwiązanie. Pozyskano także zasoby niezbędne do realizacji szkoleń (laptop i projektor do prezentacji multimedialnych podczas szkoleń).

Następnie poinformowano funkcjonariuszy o wprowadzeniu nowego standardu, zaś poszczególni funkcjonariusze Oddziału, zgodnie z planem, przeprowadzili pierwszy cykl szkoleń wewnętrznych.

### ***Pomiar sukcesu***

Wypracowane mechanizmy samokształcenia poprzez system zdalny (w czasie realizacji projektu funkcjonariusze zrealizowali trzy moduły e-learningowe, jeden jest w trakcie realizacji), jak również szkolenia wewnętrzne prowadzone przez poszczególnych funkcjonariuszy merytorycznie związanych z daną tematyką, znacząco

wpływają na jakość wykonywanej służby. Zgodnie z przyjętym planem szkoleń wewnętrznych na III kwartał 2009 r., zrealizowano dotychczas cztery edycje szkoleń wewnętrznych. W najbliższym czasie planowana jest realizacja kolejnych dwóch.



### ***Główne trudności***

Jedyną trudnością zaistniałą podczas wdrożenia był brak wyposażenia wspomagającego realizację szkoleń wewnętrznych (laptop oraz projektor).

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Na innowacyjność wypracowanego rozwiązania składa się samokształcenie funkcjonariuszy, poprzez wypracowanie u nich mechanizmów samodzielnego poznania tematu, przygotowania się do przeprowadzenia szkolenia, a przez to doskonalenie umiejętności przekazywania wiedzy innym. Rozwiązanie możliwe jest do zastosowania w każdej organizacji, niezależnie od jej charakteru, specyfiki i wielkości.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Za najcenniejsze doświadczenie z wdrożonego usprawnienia OC Mielec uznaje nową wartość, jaką jest samodzielne przygotowywanie i prowadzenie szkoleń, przekazywanie pozostałym funkcjonariuszom wiedzy, samodzielne poszukiwanie informacji, między innymi za pośrednictwem Internetu.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Stworzenie komputerowej bazy kompetencji i potencjału pracowników Opolskiego Urzędu Wojewódzkiego
<b>Urząd:</b>	Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu
<b>Kierownik projektu:</b>	Natalia Sykut

Celem działania doskonalącego było stworzenie skutecznego narzędzia dla kierownictwa urzędu, pozwalającego możliwie najefektywniej zarządzać zasobami ludzkimi poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji poszczególnych pracowników.

Tworzenie bazy danych rozpoczęto od ustalenia, jakie dane i parametry najlepiej charakteryzować będą każdego pracownika. Ze względu na ogrom potrzebnych danych, w pierwszym etapie wyłoniono drogą losową 70 pracowników reprezentujących wszystkie szczeble hierarchii służbowej.

Pozyskiwanie wytypowanych niezbędnych danych podzielono zgodnie ze źródłami:

- dane zawarte w dokumentach będących w posiadaniu urzędu (Oddział Kadr, dokumentacja wydziałowa),
- dane pozyskiwane z imiennych ankiet opracowanych przez zespół projektowy,
- dane uzyskane na podstawie przeprowadzonych testów psychologicznych.

Na podstawie sprecyzowanych parametrów ustalono słowa – klucze, według których można będzie posługiwać się wyszukiwarką. Ustalono również procedurę dostępu do bazy.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

W wyniku przeprowadzonej samooceny, jednym z istotnych obszarów do poprawy, który został wskazany przez grupę samooceny, było opracowanie transparentnego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi i planowanie ścieżek rozwoju zawodowego.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez następujące osoby: Natalia Sykut (Inspektor Wojewódzki, kierownik projektu), Marek Damaszek (Zastępca Dyrektora Ośrodka Informatyki), Liliana Hawrysz (pracownik naukowy Politechniki Opolskiej), Tomasz Poznański (Zastępca Dyrektora Wydziału), Maria Wojewoda (Kierownik Oddziału), Anna Marczak-Puc (Starszy Inspektor), Stanisław Dunaj (Główny Księgowy Urzędu), Katarzyna Ścipień (Dyrektor Wydziału).

### ***Proces wdrożenia***

W projekcie zrealizowano następujące działania:

- opracowanie metodologii,
- zebranie danych zawartych w dokumentacji urzędu,
- zebranie danych w trakcie wywiadów z pracownikami,
- zebranie danych z wyników testów,
- stworzenie programu komputerowego,
- wprowadzenie danych do programu i testowanie programu,
- ocena przydatności przeprowadzonego działania doskonalącego.

### **Pomiar sukcesu**

Do tej pory urząd nie posiadał narzędzia, które w sposób prosty i szybki pozwalałoby na zaprogramowanie ścieżki rozwoju zawodowego pracowników i byłoby pomocne kierownictwu urzędu przy dokonywaniu przeszeręgowań, awansów, tworzeniu zespołów roboczych.

Efektom wprowadzenia działania doskonalącego będzie wielokrotność użycia narzędzia przez uprawnione do tego osoby.

### **Główne trudności**

Do głównych trudności we wdrażaniu usprawnienia zaliczono:

- rygorystyczne przestrzeganie ustawy o ochronie danych osobowych,
- określenie zbioru parametrów charakteryzujących pracowników, niezbędnych do wprowadzenia do bazy danych,
- pozyskiwanie parametrów na podstawie dokumentów urzędu, indywidualnych imiennych ankiet i testów psychologicznych,
- bardzo duża pracochłonność przy wprowadzaniu danych do bazy,
- zbudowanie właściwego narzędzia informatycznego, będącego również wyszukiwarką.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Innowacyjność działania doskonalącego polega na zgromadzeniu wielu informacji charakteryzujących pracowników i możliwości dokonywania błyskawicznego wyboru osób posiadających potrzebne predyspozycje, umiejętności i kompetencje. Zbiór danych jest elastyczny, to znaczy można go poszerzać lub ograniczać jego zawartość w zależności od potrzeb.

Rozwiązanie posiada charakter uniwersalny i może być stosowane zarówno w administracji, jak i poza nią (sektor prywatny).

### **Zdobyte doświadczenia**

W związku z realizacją działań objętych projektem zespół miał możliwość praktycznego zastosowania zapisów ustawy o ochronie danych osobowych.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Zasady motywowania pracowników Urzędu Skarbowego w Szczytnie
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Szczytnie
<b>Kierownik projektu:</b>	Edyta Wosińska-Kaszubowska

W ramach projektu wypracowano zasady promujące styl pracy pracowników oparty na nagradzaniu za wyniki oraz wykazywaną na co dzień aktywność. Pracownik powinien mieć świadomość, że dalszy jego rozwój zależy wyłącznie od jego własnego zaangażowania, wiedzy i umiejętności. Awansowanie pracownika będzie wynikało również ze spełnienia przez niego kryteriów określonych w odrębnych przepisach. Sprzyja temu optymalny, spójny i właściwie skonstruowany system motywacyjny, którego stworzeniu ma służyć opracowanie omawianych zasad i który powinien być ważnym elementem przejrzystej polityki personalnej, nieobciążonej pozamerytorycznymi czynnikami awansowania i oceny pracowników, zgodnym z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

Struktura systemu motywacyjnego urzędu obejmuje:

- system wynagradzania, na który składają się: wynagrodzenia zasadnicze oparte o mnożnikowy system wynagradzania, wartościowanie stanowisk pracy i oceny pracowników; dodatki specjalne i zadaniowe; dodatki za wysługę lat; nagrody jubileuszowe; dodatkowe wynagrodzenie roczne; odprawy emerytalne,
- pozapłacowe czynniki motywacyjne:
  - materialne – szkolenia, świadczenia o charakterze socjalnym,
  - pozamaterialne w obszarach:
    - organizacyjnym: awanse, dostęp do informacji, posiadanie określonych upoważnień i uprawnień, możliwość zmiany rozpoczynania godzin pracy, organizacja pracy, możliwość uczenia się,
    - psychologicznym: pochwały, wyróżnienia, tytuły, odznaki, opinie, praca w instytucji o dużym prestiżu, pewność zatrudnienia, komunikacja,
    - technicznym: bezpieczeństwo pracy, warunki/standardy pracy, możliwość pracy w oparciu o specjalistyczne oprogramowanie informatyczne.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Pracownik jest najcenniejszym dobrem, o które należy dbać. Sprzyja temu optymalny, spójny i właściwie skonstruowany system motywacyjny, którego stworzeniu ma służyć opracowanie omawianych zasad i który powinien być ważnym elementem przejrzystej polityki personalnej, zgodnej z obowiązującymi przepisami. Zaangażowanie pracowników w realizację misji i wizji urzędu zależy od ich możliwości i motywacji. Same możliwości (zdolności, inteligencja, umiejętności, wiedza) pracowników nie zawsze wystarczają, ale stanowią jednak potencjalny czynnik, który właściwie ukierunkowany przez przełożonych, wpływa na postępowanie pracowników i rozbudza ich motywację do osiągnięcia sukcesu, tak osobistego, jak i urzędu, w którym pracują.

Postulaty pracowników zgłoszone w badaniu ankietowym przeprowadzonym w 2009 r. dotyczyły m.in. konieczności opracowania przejrzystych zasad motywowania.

### **Realizatorzy projektu**

Realizatorami projektu były następujące komórki organizacyjne Urzędu Skarbowego w Szczytnie: Naczelnik Urzędu, Zastępca Naczelnika, komórka ds. ogólnych, kadr, szkolenia i ochrony informacji niejawnych.



W skład zespołu wdrożeniowego weszli: Zastępca Naczelnika Urzędu Iwona Chojnicka, Kierownik komórki właściwej ds. kadr Edyta Wosińska-Kaszubowska, Pełnomocnik ds. zarządzania jakością Małgorzata Łosiak.



### **Proces wdrożenia**

Proces wdrożenia projektu objął następujące działania:

- konsultacje z Naczelnikiem Urzędu, Głównym Księgowym, kadrami kierowniczą oraz pozostałymi pracownikami urzędu w sprawie ustalenia zasad dotyczących motywowania pracowników,
- opracowanie i wydanie w dniu 26 sierpnia 2009 r. „Zasad motywowania pracowników Urzędu Skarbowego w Szczytnie”, stanowiących załącznik do Zarządzenia Nr 28/2009 Naczelnika Urzędu Skarbowego w Szczytnie,
- zapoznanie wszystkich pracowników z powyższymi zasadami.

### **Pomiar sukcesu**

W ramach projektu zrealizowano wszystkie założone działania. Efekty wdrożenia zasad motywowania pracowników będzie można ocenić dopiero po uzyskaniu informacji od pracowników w planowanym badaniu ankietowym pracowników przeprowadzonym w I kwartale 2010 r. oraz w latach następnych.

### **Główne trudności**

W toku wdrażania projektu nie zaobserwowano trudności. Mogą się one jednak pojawić na etapie wdrażania konkretnych działań motywacyjnych, wynikających z opracowanych zasad i dotyczących płacowych czynników motywacyjnych (np. brak środków finansowych na podwyżki wynagrodzeń i nagrody).

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

- Wprowadzenie jasnych zasad motywowania pracowników w ramach systemu wynagrodzeń oraz pozapłacowych czynników motywacyjnych.
- Uwzględnienie możliwości motywowania odznaczeniem resortowym „Za zasługi dla Finansów Publicznych Rzeczypospolitej Polskiej” oraz otrzymaniem wewnętrznego, honorowego tytułu „Pracownik Roku”, dyplomów uznania, pochwał pisemnych, listów gratulacyjnych.
- W jednym dokumencie zgromadzono istotne informacje dotyczące systemu wynagradzania, zasad przyznawania nagród i wyróżnień oraz podstawowych kryteriów wyróżniania pracowników.

### **Zdobyte doświadczenia**

W chwili obecnej urząd nie dysponuje jeszcze doświadczeniami dotyczącymi wyników wprowadzenia zasad motywowania.

Realizacja projektu pokazuje, iż warto słuchać opinii pracowników na temat pożądaných rozwiązań pozwalających na zwiększenie efektywności pracy i zaangażowania w wykonywane obowiązki. Wdrażanie zbliżonych działań uwarunkowane jest właściwym zaangażowaniem kierownictwa urzędu.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Skrzynka pomysłów dla pracowników i zainteresowanych stron w kształtowaniu procesów kluczowych (i nie tylko) Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
<b>Urząd:</b>	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
<b>Kierownik projektu:</b>	Joanna Szulc

Celami projektu zrealizowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego były:

- poprawa jakości pracy oraz wizerunku Ministerstwa,
- wdrożenie pomysłów/sugestii, które wpłynęły do „skrzynki pomysłów”,
- zwiększenie współczynnika zaangażowania pracowników w poprawę procesów.

Powyższe cele zostały zaprogramowane długofalowo. Realizacja celów będzie zależna od stopnia wykorzystania narzędzia w ustalonym okresie.

Wyniki projektu osiągnięte do 15 listopada 2009 r. to:

- gotowe do wprowadzenia narzędzie w postaci skrzynki pomysłów,
- wprowadzony zarządzeniem Dyrektora Generalnego regulamin systemu przyjmowania i wdrażania pomysłów zgłaszanych przez pracowników MNiSW,
- opracowane założenia promocji skrzynki oraz sposobów motywacji do aktywnego uczestnictwa w poprawę procesów w MNiSW za pomocą „skrzynki pomysłów”.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Przyczyn, dla których podjęto działania doskonalące, upatrywać trzeba w słabych wynikach uzyskanych w ramach samooceny według metody CAF po stronie kryteriów „Potencjału” w działach „Pracownicy” oraz „Partnerstwo i zasoby”. Wypracowane propozycje projektów doskonalących zostały skierowane do zatwierdzenia przez kierownictwo urzędu. Projekt skrzynki pomysłów został odebrany pozytywnie, będąc potwierdzeniem wcześniejszej diagnozy stanu organizacji dokonanej przez kierownictwo. Ponadto projekt wpisuje się w chęć wzmocnienia integracji pracowników, daje możliwość podniesienia kultury organizacyjnej oraz łączy się z innym projektem wdrażanym dzięki CAF – „Wypracowanie i wdrożenie systemu uznawania i wynagradzania wysiłków indywidualnych i zbiorowych”.

### ***Realizatorzy projektu***

Zgodnie z Zarządzeniem Dyrektora Generalnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie powołania zespołów wdrażających projekty doskonalące w ramach Wspólnej Metody Oceny CAF w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, komórką wiodącą przy realizacji projektu doskonalącego jest Biuro Dyrektora Generalnego.

Skład zespołu projektowego odzwierciedla zapotrzebowanie na osoby, które posiadają kompetencje:

- analityczne (dla stworzenia konsekwentnych mechanizmów funkcjonowania skrzynki),
- informatyczne (w celu stworzenia bezpiecznego narzędzia w sieci Intranet do obsługi skrzynki).

Ponadto skład uczestników projektu uzupełniają osoby, które:

- charakteryzują się krytycznym podejściem do procedur obowiązujących w organizacji,
- posiadają wolę wprowadzania oddolnych zmian wpływających na poprawę procedur w organizacji oraz wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych.

Opierając się o powyższe kryteria, skład zespołu stworzony został z dbałością o zapewnienie odpowiedniej reprezentatywności: stanowisk, komórek organizacyjnych oraz wieku uczestników. Kierownik projektu został wybrany przez zespół.

W skład zespołu wchodzi:

- Joanna Szulc – kierownik projektu, Departament Instrumentów Polityki Naukowej (St. Specjalista),
- Anna Ciechanowska – zastępca kierownika projektu, Departament Systemów Informatycznych (Specjalista),
- Grażyna Dmowska, Departament Instrumentów Polityki Naukowej (Gł. Specjalista),
- Magdalena Dmowska, Departament Obsługi Programów Międzynarodowych i Uznawalności Wykształcenia (Ekspert),
- Maria Łepeta, Departament Kontroli i Nadzoru (Gł. Specjalista),
- Katarzyna Łęcka, Departament Budżetu i Finansów (Naczelnik),
- Małgorzata Maszkiewicz, Departament Budżetu i Finansów (Główny Księgowy Resortu),
- Andrzej Mikułowski, Departament Budżetu i Finansów (Naczelnik),
- Beata Równicka, Departament Budżetu i Finansów (Gł. Specjalista),
- Anna Sikorska, Biuro Ministra (Gł. Specjalista),
- Maria Jolanta Stypułkowska-Weremijewicz, Departament Instrumentów Polityki Naukowej (Gł. Specjalista).

### **Proces wdrożenia**

W toku realizacji projektu podjęto następujące działania:

- zdefiniowanie obszarów zainteresowania projektu oraz opracowanie kryteriów wyboru obszarów przedmiotowych, mapowanie i wybranie procesów,
- zdefiniowanie „przyjaznej skrzynki”,
- przygotowanie systemu analizowania złożonych pomysłów, opracowanie zasad przeprowadzania konsultacji proponowanych projektów do wdrożenia, opracowanie kryteriów selekcji projektów,
- opracowanie zasad powoływania i funkcjonowania zespołu oceniającego i zespołów wdrożeniowych,
- projekt i wykonanie narzędzia – „Skrzynka pomysłów”,
- opracowanie i przeprowadzenie promocji projektu oraz opracowanie sposobów motywacji pracowników do udziału w systemie,
- dokonanie analizy obowiązujących aktów prawnych i przygotowanie zarządzenia wdrożeniu systemu,
- udostępnienie narzędzia pracownikom.

### **Pomiar sukcesu**

Na sukces projektu składają się następujące czynniki:

- zdefiniowane obszary, opracowane kryteria, według których wybierane będą obszary przedmiotowe, wybrane procesy na podstawie analizy SWOT,
- opracowana koncepcja „skrzynki”,

- opracowany schemat analizy informacji wpływających do „skrzynki”, zasady konsultacji proponowanych do wdrożenia projektów, zasady i kryteria selekcji pomysłów wybieranych do realizacji,
- opracowane zasady powoływania i funkcjonowania zespołu oceniającego i zespołów wdrożeniowych,
- opracowany projekt i utworzone narzędzie internetowe oraz skrzynka pocztowa, służące zbieraniu pomysłów,
- opracowane założenia promocji „skrzynki” oraz sposoby motywacji do aktywnego uczestnictwa w poprawę procesów w MNiSW (za pomocą „skrzynki”),
- opracowany regulamin systemu przyjmowania i wdrażania propozycji zmian zgłaszanych przez pracowników MNiSW wprowadzony zarządzeniem Dyrektora Generalnego,
- uruchomione narzędzie z dostępem dla pracowników MNiSW.

### **Główne trudności**

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Stworzenie prostego narzędzia pozwalającego na wdrażanie nowych pomysłów, które dotyczą usprawnień w organizacji, niesie za sobą wiele korzyści, płynących z poczucia większego utożsamiania pracowników z organizacją. Każdy z pracowników, niezależnie od doświadczenia, kompetencji, stażu pracy, może oddolnie kreować procedury obowiązujące w jego miejscu pracy oraz wpływać na zmiany w środowisku pracy. Dotychczas było to domeną kierownictwa. Otrzymujemy tym samym w pewnym sensie efekt decentralizacji poziomej w wewnętrznej organizacji urzędu.

Na podstawie określonych kryteriów postępowania z pomysłem od momentu jego pojawienia się do momentu wdrożenia, proces jest transparentny, a pomysłodawca może być odpowiedzialny za jego końcowy efekt. Dodatkowo, stworzone forum dyskusyjne (z zapewnionym wysokim poziomem bezpieczeństwa anonimowego dostępu) pozwala na bieżące komentarze pomysłu, ale też sytuacji w urzędzie.

W celu zapewnienia zrównoważonego funkcjonowania skrzynki pomysłów stosowane są zachęty skierowane do każdego pracownika (narzędzia informatyczne) oraz do pracowników zgłaszających i realizujących pomysły (ze szczególnym naciskiem na formy motywacji pozafinansowej).

Skrzynka pomysłów może być zastosowana w każdej organizacji rządowej czy samorządowej, gdzie istnieje wola kierownictwa do zastosowania takiego narzędzia.

Pewne bariery w zakresie rozwiązań informatycznych mogą być istotne w mniejszych organizacjach, gdzie np. nie korzysta się z sieci intranetowych.

W opinii realizatorów projektu, skrzynka pomysłów kierowana powinna być do urzędów, gdzie liczba pracowników przekracza 100 osób.

### **Zdobyte doświadczenia**

Zdobyte doświadczenia przede wszystkim potwierdzają słuszność wprowadzenia modelu samooceny CAF. Projekt jest nie tylko uzasadniony z uwagi na wyniki samooceny, ale potwierdzony również indywidualnymi oczekiwaniami pracowników.

Cenne doświadczenia wypływają z pracy w środowisku metodyki zarządzania projektami PRINCE2, co daje nie tylko zrównoważony postęp prac, ale także szybką reakcję na problemy, które pojawiają się przy projekcie.

Dodatkowo, budująca okazała się atmosfera prac na rzecz organizacji, która od samego początku nie była wspierana narzędziami motywacji finansowej.

Skonfrontowanie osobowości i doświadczeń każdego z uczestników projektu, choć na początku trudne do sformalizowania, dało efekt kompromisu w postaci prostego w efekcie narzędzia, które wymagało włożenia ogromnej pracy w stworzenie poszczególnych mechanizmów z zachowaniem wszystkich czynników, mających wpływ na codzienne funkcjonowanie urzędu.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Bank pomysłów Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego
<b>Urząd:</b>	Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim
<b>Kierownik projektu:</b>	Józefa Radlicka

Planowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych, ich wdrażanie i analizowanie w dużej mierze zależą od umiejętności postrzegania potrzeby zmian i zdolności, w tym formalnej, do ich wprowadzenia. Przebieg warsztatów przygotowujących do przeprowadzenia samooceny według Wspólnej Metody Oceny CAF 2006 wskazał, że pracownicy mają propozycje udoskonalień działania urzędu, stąd w ramach planu doskonalenia urzędu, opracowanego na podstawie wyników samooceny, przygotowano projekt o nazwie „BP – Bank pomysłów”, zakładający stworzenie warunków dla swobodnej wypowiedzi pracowników w kwestiach dotyczących szeroko pojętej działalności urzędu.

„BP – Bank pomysłów” nie jest forum dyskusyjnym, lecz forum, na którym pracownicy składają własne projekty wraz z uzasadnieniem, dlaczego dany projekt należy wprowadzić. „BP – Bank pomysłów” działa w oparciu o regulamin, w którym opisany jest mechanizm funkcjonowania BP.

„Bank pomysłów” działa w Intranecie LUW. Pracownik, chcąc złożyć propozycję usprawnienia, zgłasza ją na specjalnym formularzu, w którym wypełnia pola: temat propozycji, opis, uzasadnienie, imię i nazwisko, wydział, e-mail i numer telefonu, a następnie korzysta z opcji „wyślij” – formularz jest dostępny w trybie online. Zgłoszona propozycja staje się automatycznie widoczna na powszechnie dostępnym wykazie zgłoszonych propozycji wraz z określonym statusem propozycji: „w poczekalni” – czyli oczekująca na ewentualną realizację, w trakcie realizacji lub zrealizowana.

Wykaz ten nie informuje ani kto złożył daną propozycję, ani jakie jest jej uzasadnienie. Dostęp do tych danych mają w trybie online jedynie Dyrektor Generalny LUW oraz członkowie 3-osobowej Rady „Banku pomysłów”. Dyrektor Generalny w każdym czasie może skierować daną propozycję do realizacji, podobnie Rada może w każdym czasie zarekomendować daną propozycję Dyrektorowi Generalnemu do realizacji. Przyjęta propozycja będzie wykonywana według metodologii przyjętej dla realizacji projektów usprawnień w ramach planu doskonalenia wypracowanego w wyniku wdrażania w urzędzie CAF 2006. Zakłada się, że autorzy szczególnie interesujących propozycji będą wyróżnieni (nagrodzeni) przez Dyrektora Generalnego LUW z okazji święta Służby Cywilnej. Działanie „BP – Banku pomysłów” zostało określone i wprowadzone zarządzeniem Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Celem projektu było wykorzystanie potencjału pracowniczego do tworzenia planów działań modernizacyjnych i innowacyjnych Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego. Dyskusja podczas warsztatów przygotowujących do przeprowadzenia samooceny według metodologii Wspólnej Metody Oceny CAF 2006 oraz dyskusje w trakcie formułowania słabych i mocnych stron urzędu pokazały, że pracownicy widzą potrzebę doskonalenia działania urzędu i mają konkretne propozycje usprawnień, lecz nie mają „ścieżki dostępu” do kręgu ludzi, w tym także przełożonych i kierownictwa urzędu, które jest właściwe dla wprowadzania zmian organizacyjnych.

Wielu młodych pracowników, z racji krótkiego stażu pracy w administracji publicznej, prezentuje świeżość spojrzenia na jej funkcjonowanie i jednocześnie krytyczny stosunek do obowiązujących (często zwyczajowo przyjętych) rozwiązań organizacyjnych i zasad komunikacji wewnętrznej.

Brak odpowiedniego miejsca, w hierarchicznej strukturze urzędu na prezentację sugestii i propozycji działań modernizacyjnych i innowacyjnych ze strony pracowników skutkowało niewykorzystaniem twórczego potencjału pracowniczego w kreowaniu wizerunku urzędu jako organizacji otwartej i nastawionej na rozwój. Brak takiego miejsca mógł stać się przyczyną niechęci pracowników do samej organizacji na zasadzie „tutaj nie da się nic

zrobić...". Poprzez wprowadzenie „BP – Banku pomysłów” utworzone zostało pole do działania dla każdego pracownika, a tworzony plan działań modernizacyjnych ma szansę stać się dokumentem integrującym zamierzenia kierownictwa urzędu i pracowników.

Od dnia rozpoczęcia działania „BP – Banku pomysłów”, tj. od 15 października 2009 r. zgłoszone zostały 4 propozycje: 1) zmiany regulaminu działania „Banku pomysłów”, 2) utworzenia Tablicy ogłoszeń *online*, 3) dofinansowania z funduszu socjalnego udostępnienia sali sportowej dla pracowników urzędu, 4) racjonalizacji działania archiwów oraz biblioteki.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt był przygotowywany przez zespół w składzie: Józefa Radlicka – Biuro Organizacyjno-Administracyjne, Katarzyna Habiera – Wydział Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji, Kinga Dąbroś – Wydział Finansów i Budżetu, Sławomir Wróblewski – Biuro Organizacyjno-Administracyjne.

### **Proces wdrożenia**

Etapy wdrożenia usprawnienia objęły:

- opracowanie projektu Regulaminu działania „BP – Banku pomysłów”,
- utworzenie w Intranecie zakładki „Bank pomysłów”,
- przekazanie projektu regulaminu do konsultacji z pracownikami (każdy pracownik dostał na swój adres e-mail projekt regulaminu wraz z prośbą o zaopiniowanie),
- opracowanie ostatecznego projektu regulaminu z uwzględnieniem otrzymanych opinii,
- wydanie zarządzenia Dyrektora Generalnego LUW w sprawie wprowadzenia w życie „Banku pomysłów”,
- opracowanie programu informatycznego do obsługi „Banku pomysłów” w terminie określonym w zarządzeniu Dyrektora Generalnego.

### **Pomiar sukcesu**

- Stworzenie warunków do uczestniczenia pracowników w kreowaniu planów działań modernizacyjnych i innowacyjnych i tym samym warunków do kształtowania postawy współodpowiedzialności za rozwój organizacji.
- Liczba i rodzaj zgłoszonych propozycji, a w konsekwencji zrealizowanych projektów usprawnień.
- Integracja zamierzeń kierownictwa urzędu i pracowników urzędu.

### **Główne trudności**

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

W dotychczasowej praktyce działania urzędu brakowało szerokiej platformy komunikacji między gremiami tworzącymi plany działań modernizacyjnych i innowacyjnych a pracownikami. Biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy urzędu są kadrami o wysokich kwalifikacjach i jednocześnie kadrami posiadającą aspiracje do stanowienia o nowoczesności organizacji, w której są zatrudnieni, poważną stratą dla organizacji byłoby niewykorzystanie kreatywnych możliwości tej kadry. „Bank pomysłów” jest inicjatywą otwartą i nastawioną pozytywnie na pracownicze propozycje, dotyczące



usprawnienia działania urzędu, niezależnie od obszaru, którego usprawnienia te dotyczą.

Autorzy propozycji nie są anonimowi dla kierownictwa urzędu, tj. mają szanse na rozwój ich kariery zawodowej i uznanie przełożonych wyrażane w wieloraki sposób (awans, szkolenie, nagrody). Zrealizowane propozycje staną się dowodem, że wizerunek urzędu jako instytucji nowoczesnej jest tworzony wspólnym staraniem pracowników i kierownictwa. Satysfakcja z realizowanego autorskiego projektu jest nie do przecenienia i tworzy wzorcowy klimat dla rozwoju instytucji.

Zastosowane w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim rozwiązanie o nazwie „Bank pomysłów” jest rozwiązaniem prostym i możliwym do wykorzystania przez każdą organizację. Co ważne, jest rozwiązaniem bezkosztowym.

### **Zdobyte doświadczenia**

Nie wszyscy pracownicy dowierzają, że mają do dyspozycji miejsce do konstruktywnej wypowiedzi na temat działania urzędu. Czas i aktywność pracowników oraz konsekwencja i zachęta kierownictwa do korzystania z narzędzia, jakim jest „Bank pomysłów”, pokażą, w jakim stopniu narzędzie to okaże się efektywne – jest to jeden z elementów integracji wokół celu, jakim jest budowa dobrej instytucji administracji publicznej.





<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Tworzenie i promowanie warunków do swobodnego zgłaszania pomysłów oraz wdrażania narzędzi pomiaru satysfakcji i motywacji pracowników Izby Celnej w Białymstoku
<b>Urząd:</b>	Izba Celna w Białymstoku
<b>Kierownik projektu:</b>	Marek Burzyński

Celem podjętego projektu było stworzenie ankiety badania satysfakcji i motywacji pracowników oraz narzędzia do swobodnego zgłaszania pomysłów przez pracowników.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Wynik końcowy projektu w założeniu miał poprawić wyniki Izby Celnej w kryterium 3 i 7 CAF oraz zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie jednostki, jak również wpłynąć na podniesienie poziomu satysfakcji pracowników.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt dotyczy wszystkich pracowników Izby Celnej w Białymstoku oraz podległych Urzędów Celnym. W skład zespołu wdrożeniowego weszli: Marek Burzyński (Wydział Informatyki), Paulina Nowicka (Wydział Kadr i Szkolenia), Eligiusz Dubis (Zastępca Dyrektora Izby Celnej), Sebastian Janowicz (Wydział Logistyki), Piotr Seluk (Wydział Zwalczania Przystępności), Michał Trancygier (Referat Dozoru).

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie działania doskonalącego objęło następujące etapy:

- opracowanie projektów ankiety i projektu instrukcji przeprowadzenia i analizy wyników ankiety,
- wdrożenie elektronicznej wersji ankiety (przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników),
- projekt organizacji obsługi Skrzynki Pomysłów i procedury postępowania ze zgłoszonymi pomysłami,
- ustalenie ostatecznej wersji funkcjonowania Skrzynki Pomysłów (Bank Pomysłów),
- przyjęcie aktu wewnętrznego regulującego funkcjonowanie mechanizmu zgłaszania pomysłów – do zgłaszania pomysłów wykorzystano drogę elektroniczną (Intranet, poczta elektroniczna) i formę papierową (podanie danych zgłaszającego jest dobrowolne); wyznaczono spośród pracowników Strażnika Pomysłów, który zgłaszane pomysły będzie umieszczał w Galerii Pomysłów, funkcjonującej na stronie intranetowej; zgłaszane pomysły będą ustawiane w rankingu według wypracowanych kryteriów i przedstawiane Dyrekcji.

### ***Pomiar sukcesu***

Do chwili obecnej sukcesem wynikającym z projektu jest stworzenie mechanizmu zgłaszania pomysłów przez pracowników oraz procedury badania satysfakcji pracowników, jak również wypracowanie zasad pomiaru satysfakcji pracowników.

### ***Główne trudności***

Problemem było wypracowanie zasad gwarantujących pracownikom poczucie bezpieczeństwa przy zgłaszaniu pomysłów na usprawnienie funkcjonowania Izby. Pytaniem bez odpowiedzi na dzień dzisiejszy pozostaje kwestia, czy pracownicy

z stworzonego mechanizmu zechcą korzystać i czy nie przekształci się on jedynie w „ścianę płaczu”.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Wdrożone rozwiązanie pozwala wszystkim pracownikom, niezależnie od zajmowanego w organizacji stanowiska, mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wydaje się to o tyle istotne, że niektóre problemy występujące na danym poziomie nie zawsze mogą być dostrzeżone przez decydentów. Pracodawca, poprzez pomiary satysfakcji pracowników, będzie miał możliwość przeanalizowania, czy stworzony mechanizm podnosi poziom satysfakcji pracowników.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Wartością dodaną zrealizowanego usprawnienia jest pozyskanie przez zespół doświadczeń w zakresie planowania i skutecznego wdrażania projektów.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Powołanie Koła Jakości i wprowadzenie forum dyskusyjnego w Drugim Mazowieckim Urzędzie Skarbowym w Warszawie
<b>Urząd:</b>	Drugi Mazowiecki Urząd Skarbowy w Warszawie
<b>Kierownik projektu:</b>	Kamila Kucharska

Utworzenie Koła Jakości w Drugim Mazowieckim Urzędzie Skarbowym w Warszawie jest wynikiem realizacji projektu doskonalącego pod nazwą „Opracowanie mechanizmów aktywizujących pracowników do działań na rzecz doskonalenia urzędu”. Głównym celem projektu było stworzenie mechanizmów umożliwiających pracownikom realizację wspólnych przedsięwzięć służących udoskonalaniu organizacji pracy. Wynikiem końcowym projektu jest powstanie urzędowego forum dyskusyjnego oraz powołanie aktem prawa wewnętrznego Koła Jakości skupiającego ludzi aktywnych, otwartych i chętnych do działania oraz inicjowania nowych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych. Forum w swoich założeniach i konstrukcji zostało przygotowane przez zespół wdrażający projekt doskonalący, natomiast ostateczne prace nad wdrożeniem forum do działania i zarządzanie nim przekazano Kołu Jakości.

Forum stanowić ma platformę do wymiany pomysłów, poglądów i informacji merytorycznej oraz dotyczącej urzędu jako organizacji i miejsca pracy; przyczyni się również do poprawy komunikacji wewnętrznej i obiegu informacji. Dostęp do forum – po zalogowaniu – będzie miał każdy pracownik.

Propozycje i pomysły zgłaszane na forum będą poddawane pod dyskusję w zakresie potrzeby i możliwości wdrożenia do realizacji oraz „wartości dodanej”, jaką niesie za sobą zmiana czy zupełnie nowe rozwiązanie dla całej organizacji. W przypadku braku możliwości realizacji pomysłu lub jego bezzasadności, przedstawiciel Koła poinformuje o podjętych działaniach i ich wyniku. Każdy z członków Koła będzie miał przydzielony dyżur (2-3 dni w miesiącu), podczas którego sprawować będzie opiekę nad forum, moderować nim oraz zarządzać.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Jak każda duża organizacja (pod względem liczby kadry), również i DMUS ma niedoskonałą komunikację wewnętrzną. Główne bariery w przepływie informacji (stwierdzone podczas samooceny) dotyczą komunikacji pionowej, ale także poziomej. Od początku istnienia urzędu działa strona intranetowa pogrupowana w bloki tematyczne. Na stronie zamieszczane są ogłoszenia, komunikaty kierowników komórek organizacyjnych, akty prawa wewnętrznego, formularze i materiały szkoleniowe. Pewnym jej udoskonaleniem było wprowadzenie „Komunikatów Naczelnika”, poprzez które najwyższe kierownictwo podaje do wiadomości szczególnie istotne informacje i komunikaty. Jest to więc bezpośredni kanał informacyjny, którym przekaz trafia do całej kadry urzędu.

Problemem, z punktu widzenia Naczelnego Kierownictwa, jest jednak brak informacji zwrotnej, pochodzącej ze szczebla pracowniczego. Realizowany projekt – w szczególności forum dyskusyjne – pozwala więc pozyskiwać informacje i opinie na temat wewnętrznych rozwiązań, zasad, procedur oraz potrzeb pracowników. Umożliwia to dialog i eliminuje zbędne przeszkody w przepływie informacji.

Kolejnym przyczynkiem do wprowadzenia działań doskonalących – Koła Jakości – była potrzeba zgrupowania pracowników, którzy chcą zrobić coś ponad swój „zakres obowiązków” i czerpią z tego motywację oraz satysfakcję. Koło Jakości jest więc szansą na wykorzystanie ich potencjału oraz wykazanie, że dodatkowa praca zespołowa jest również sposobem na efektywną pracę.

Cały projekt miał również na celu uzmysłowienie pracownikom, że są częścią większej organizacji, a ich praca oraz zadowolenie ma ogromne znaczenie dla wykonania zadań statutowych urzędu oraz wpływa na atmosferę i klimat pracy. Kolejnym powodem realizacji projektu było pokazanie pracownikom, iż ich pomysły i wnioski mają szansę na wdrożenie, przez co mogą oni wpływać na kształt organizacji i jej doskonalenie.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt realizował zespół w składzie: Kamila Kucharska (Kierownik Referatu, kierownik projektu), Katarzyna Bożewicz, Renata Świątek, Agnieszka Ciulkiewicz, Konrad Lachowski, Tomasz Mirkowicz, Marlena Woźniak, Radosław Wakarecy, Magdalena Grotkiewicz, Łukasz Trochimiuk.

W skład Koła Jakości (powołanego w ostatniej fazie realizacji projektu, składającego się w 63% z członków zespołu wdrażającego projekt) weszli: Kamila Kucharska, Katarzyna Bożewicz, Renata Świątek, Agnieszka Ciulkiewicz, Tomasz Mirkowicz, Marlena Woźniak, Magdalena Grotkiewicz, Maciej Kukulski, Krzysztof Sternicki, Lidia Piotrowska, Piotr Kuźniak.

Pomoc informatyczną przy tworzeniu forum świadczył Krzysztof Sternicki.

### **Proces wdrożenia**

W ramach projektu zrealizowano następujące działania:

- powołanie Decyzją Naczelnika zespołu projektowego ds. aktywizacji pracowników,
- warsztaty z konsultantem na temat zidentyfikowania głównych problemów związanych z brakiem aktywizacji pracowników i sposobów rozwiązania problemów,
- wybór rozwiązania do realizacji, dokonany przez zespół: powstanie Koła Jakości oraz urzędowego forum; określenie harmonogramu wykonania projektu,
- konsultacje z komórką informatyki na temat rozwiązań informatycznych dotyczących forum dyskusyjnego,
- opracowanie zasad działania Koła Jakości: składu, spotkań, zadań, odpowiedzialności, trybu pracy,
- opracowanie regulaminu działania forum,
- przedstawienie opracowanych mechanizmów do akceptacji Naczelnika Urzędu,
- opracowanie kompleksowych zasad funkcjonowania forum i przekazanie do wykonania informatykom,
- przygotowanie materiału informacyjnego na temat forum i Koła Jakości dla kadry urzędu (zachęcającego do udziału w forum),
- wniesienie poprawek i uwag do wersji testowej forum udostępnionej członkom zespołu wdrażającego projekt,
- powołanie Koła Jakości Decyzją Naczelnika Urzędu,
- udostępnienie forum urzędowego pracownikom.

### **Pomiar sukcesu**

Stan wyjściowy – przed wdrożeniem:

- niedostateczny przepływ informacji wewnętrznej (pionowej i poziomej),
- brak wiedzy o zadaniach wykonywanych w innych komórkach organizacyjnych, postrzeganie organizacji wyłącznie z punktu widzenia własnego stanowiska/komórki,
- brak kanału umożliwiającego pozyskanie informacji od pracowników, wymianę poglądów, identyfikację potrzeb i oczekiwań pracowników, wzajemną pomoc i integrację,
- sygnały od pracowników o poczuciu braku wpływu na kształt organizacji,

- chęć kontynuowania prac na rzecz jakości i doskonalenia pracy po zakończeniu projektu.

Stan oczekiwany po wdrożeniu:

- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- pomysły i inicjatywy pracowników zgłaszane na forum lub bezpośrednio członkom Koła po weryfikacji wśród członków Koła (zasadność, możliwość realizacji, sposób realizacji, itp.) prezentowane są Pełnomocnikowi ds. zarządzania jakością, a następnie Naczelnikowi do zatwierdzenia i wdrażane w życie – przyczyni się to do zwiększenia partycypacji pracowników w zarządzaniu urzędem,
- podniesienie znajomości organizacji – umożliwienie dyskusji na temat spraw merytorycznych oraz organizacji pracy pomoże zrozumieć obowiązki i zadania realizowane przez innych pracowników i cały urząd,
- lepsze wykorzystanie potencjału pracowników,
- większa integracja kadry poprzez organizację na forum: konkursów (np.: na fotografię z wakacji, pracownika miesiąca, itp.), ogłoszeń o spotkaniach integracyjnych, dyskusji na tematy kulturalno-rozrywkowe,
- wzrost stopnia identyfikacji pracowników z urzędem,
- pomoc we wdrażaniu się nowych pracowników w pracę, ułatwienie poznania współpracowników i odnalezienia się w sytuacji zmian organizacyjnych.

### **Główne trudności**

W procesie wdrażania projektu zidentyfikowano następujące trudności:

- realizowanie projektu równoległe z obowiązkami służbowymi – brak dostatecznej ilości czasu na realizację projektu,
- niezrozumienie idei projektu przez kadre urzędu – niechęć do zmian organizacyjnych,
- nieobecności pracowników zaangażowanych w projekt związane m.in z urlopem czy nieprzewidzianymi zdarzeniami losowymi.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Idea powołania Koła została zaczerpnięta ze wzorca japońskiego, gdzie koła funkcjonują we wszelkiego typu organizacjach i zakładach pracy na szeroką skalę. Koło tworzy niewielka grupa pracowników różnych szczebli hierarchicznych, których celem jest analizowanie zachodzących procesów ze względu na kryterium jakości. Ponadto grupa ta, podczas regularnych spotkań, dyskutuje, analizuje, próbuje rozwiązywać problemy związane nie tylko z jakością, lecz również – w szerszym ujęciu – działalnością organizacji. W DMUS do Koła, oprócz pracowników, zostali powołani również kierownicy (3 na 11 członków).

Elementami charakterystycznymi dla koła jakości są: inicjatywa oddolna, dobrowolne uczestnictwo mające na celu przedstawienie metody rozwiązania zadanego problemu najwyższemu kierownictwu, regularne spotkania. Koło jest więc „ciałem” stale poszukującym rozwiązań poprawiających funkcjonowanie DMUS.

Zadania Koła to: podejmowanie inicjatyw – zbieranie, poddawanie pod dyskusję i opracowywanie zmian organizacyjnych i usprawniających pracę oraz propozycji form integracji i aktywizacji pracowników; zgłaszanie pomysłów w zakresie doskonalenia działania urzędu; inicjowanie dyskusji w sprawie nowych rozwiązań organizacyjnych; czuwanie nad działalnością forum, jego kształtem oraz zgodnością z regulaminem.

Tryb pracy Koła to cykliczne spotkania. Pomysły powstałe w Kole lub zgłoszone przez innych pracowników są dyskutowane przez Koło, konsultowane z kierownictwem lub

pracownikami, opracowywane pod kątem realizacji i proponowanych rozwiązań, przedstawiane Pełnomocnikowi ds. zarządzania jakością do akceptacji, a następnie Naczelnikowi do zatwierdzenia i wprowadzane w życie.

Przedstawione powyżej argumenty przemawiają z jednej strony za innowacyjnością Koła na gruncie organizacji, jaką jest urząd skarbowy, a jednocześnie stanowią o uniwersalności, tj. możliwości jego powołania w instytucjach o różnym profilu działalności, gdyż celem każdej organizacji (urzędu, instytutu, komendy, itp.) powinno być wykonywanie obowiązków oraz dostarczanie usług zewnętrznych na jak najwyższym poziomie.

W zakresie wprowadzenia do użytku wewnętrznego forum dyskusyjnego również należy zaznaczyć, iż jest to rozwiązanie innowacyjne – poprawę komunikacji wewnętrznej można osiągnąć poprzez wprowadzenie strony intranetowej lub wymiany informacji pocztą elektroniczną, jednak w DMUS te rozwiązania nie do końca się sprawdzą. Forum (PhpBB) – od strony informatycznej – jest w pełni skalowalnym forum dyskusyjnym o dużych możliwościach dopasowania do indywidualnych potrzeb, rozprowadzonym na zasadach *Open Source* (darmowo i z możliwością modyfikacji kodu). Na potrzeby DMUS forum podzielono na następujące bloki tematyczne: VAT, CIT, Płatnicy, Inne, Obsługa programów komputerowych, *IT-Information Technology*, Sprawy organizacyjne, Hobby – Po godzinach. Obecne Forum (PhpBB) jest jednym z najpopularniejszych forów dyskusyjnych na świecie. Posiada przyjazny dla użytkownika interfejs, bezpośredni panel administracyjny, pomocne FAQ (najczęściej zadawane pytania) oraz obsługę wielu języków (w tym polskiego) i różnych stylów. Bazuje na skryptach PHP oraz jednym z typów baz danych (do wyboru): MySQL, MS-SQL, PostgreSQL lub Access/ODBC. To stanowić może o uniwersalności przyjętego rozwiązania i możliwości wdrożenia go w innych organizacjach.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Członkami zespołu wdrożeniowego powinni być pracownicy świadomi nakładanych na nich obowiązków dodatkowych, co wiąże się z koniecznością pogodzenia z zadaniami służbowymi – a więc ochotnicy.
- Należy dołożyć starań w zakresie realnego i szczegółowego sporządzenia harmonogramu, a następnie jego wykonania zgodnie z założeniami.
- Pożądanym jest, aby zespół tworzyli ludzie, którzy się znają i darzą się sympatią. To przyczyni się do chęci współpracy i pobudzi do aktywnego udziału w pracach zespołowych – nawet jeśli praca jest trudna czy monotonna.
- Członkami zespołu realizującego projekt powinni być w większości pracownicy dobrze znający organizację i jej historię oraz doświadczeni zawodowo.

# **KRYTERIUM 4**

## **PARTNERSTWO I ZASOBY**



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Podstawy systemu zarządzania relacjami z klientem w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim
<b>Urząd:</b>	Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach
<b>Kierownik projektu:</b>	Małgorzata Książek-Grelewicz

Celem projektu było:

- zidentyfikowanie wszystkich klientów Urzędu,
- określenie klientów strategicznych,
- zidentyfikowanie wszystkich pracowników obsługujących klientów,
- wstępne zidentyfikowanie potrzeb związanych z obsługą klienta.

Produktem końcowym projektu doskonalącego CAF jest:

- „Tabela interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach”. Tabela sporządzona została w ujęciu produktowym, tzn. do każdego produktu wytwarzanego przez urząd przypisany został klient oraz interesariusze. Każdego klienta i interesariusza scharakteryzowano według przyjętych parametrów. Tabela zawiera również wykaz wszystkich stanowisk uczestniczących w wytwarzaniu poszczególnych produktów.
- „Wstępny wykaz potrzeb związanych z obsługą klienta”. Wykaz sporządzony został w oparciu o uwagi i spostrzeżenia pracowników urzędu obsługujących klientów. Przeprowadzono rozmowy z wybranymi pracownikami wszystkich wydziałów urzędu we wszystkich jego lokalizacjach.

Na podstawie „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach” sporządzony zostanie wieloletni plan szkoleń z szeroko rozumianego zakresu obsługi klienta. Zakłada się, że docelowo z tego zakresu mają zostać przeszkoleni wszyscy pracownicy zajmujący się obsługą klienta.

Na podstawie „Tabeli interesariuszy” zostanie również opracowany „Plan komunikacji z klientami i interesariuszami Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego”. Celem „Planu komunikacji” jest zidentyfikowanie grup interesariuszy, którzy powinni otrzymywać informacje o działalności urzędu oraz określenie zakresu tych informacji. Plan będzie zawierał opis środków komunikacji i częstotliwość komunikowania się z poszczególnymi grupami interesariuszy oraz będzie uwzględniał potrzeby informacyjne klientów i interesariuszy.

„Wstępny wykaz potrzeb związanych z obsługą klienta” będzie podstawą do przeprowadzenia przeglądu zgodności, którego celem będzie ustalenie, czy wszystkie zidentyfikowane potrzeby klientów są aktualnie zaspokajane i na jakim poziomie. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu opracowany zostanie „Harmonogram dostosowania Urzędu do potrzeb klientów”.

W perspektywie długoterminowej opracowany na podstawie „Tabeli interesariuszy” plan komunikacji przyczyni się do zwiększenia efektywności komunikacji urzędu z jego klientami i interesariuszami. Plan szkoleń oraz harmonogram dostosowania urzędu do potrzeb klientów wpłynie na poprawę jakości obsługi klientów we wszelkich jej aspektach.

Wszystkie wymienione działania w perspektywie długoterminowej wpłyną na podniesienie świadomości organizacji i przyczynią się do usprawnienia sposobu zarządzania urzędem.



### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

W okresie od kwietnia do maja 2009 r. w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim przeprowadzany był proces samooceny w oparciu o metodę CAF 2006. Samoocena została dokonana przez 19-osobową grupę samooceny. Na podstawie wyników oceny określono mocne strony urzędu oraz obszary wymagające poprawy. Spośród obszarów wymagających usprawnień określonych w sprawozdaniu z samooceny do realizacji w pierwszej kolejności wybrano trzy obszary, w tym obszar związany z zarządzaniem relacjami z klientami.

Celem planu doskonalenia w tym obszarze było stworzenie podstaw systemu zarządzania relacjami z klientami Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego. Efektem końcowym podejmowanych działań ma być sprawny i skuteczny system zarządzania relacjami z klientami oraz poprawa jakości świadczonych usług.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt jest realizowany w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim w Katowicach przez zespół projektowy, w którego skład weszli pracownicy będący członkami Grupy Liderów oraz pracownicy Biura Obsługi Klienta. Grupa Liderów składa się z pracowników wyróżnionych w postępowaniu rekrutacyjnym, które odbywało się w ramach realizowanego w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim w okresie luty – lipiec 2009 r. Projektu *Leadership*. Celem Grupy Liderów jest wspieranie kierownictwa urzędu we wdrażaniu zmian w urzędzie poprzez m.in. udział w realizacji projektów.

Plan doskonalenia „Podstawy zarządzania relacjami z klientem” został zatwierdzony przez Dyrektora Generalnego w czerwcu 2009 roku.

Projekt jest realizowany przez zespół projektowy w składzie: Małgorzata Książek-Grelewicz (kierownik projektu, radca generalny w Biurze Dyrektora Generalnego), Maria Bafeltowska (pracownik Biura Inwestycji, Zamówień Publicznych i Logistyki), Barbara Fuczik-Oczkowska (pracownik Biura Dyrektora Generalnego), Ilona Garbacz (pracownik Biura Obsługi Klienta), Beata Idkowiak (pracownik Wydziału Nadzoru nad Systemem Opieki Zdrowotnej – członek Grupy Liderów), Jacek Lindel (pracownik Biura Obsługi Klientów), Dariusz Kandora (pracownik Wydziału Polityki Społecznej – członek Grupy Liderów), Beata Krawczyk (pracownik Biura Dyrektora Generalnego – członek Grupy Liderów), Beata Krzemień (pracownik Wydziału Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców – członek Grupy Liderów), Katarzyna Pająk (pracownik Wydziału Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców – członek Grupy Liderów), Ewa Pawełczyk (pracownik Wydziału Polityki Społecznej – członek Grupy Liderów), Idalia Reczko (pracownik Biura Inwestycji, Zamówień Publicznych i Logistyki – członek Grupy Liderów), Sonia Riedel (pracownik Wydziału Nadzoru Nad Systemem Opieki Zdrowotnej – członek Grupy Liderów).

Projekt wspierali: Łukasz Falgier – Dyrektor Generalny Urzędu oraz Katarzyna Śliwa-Szajor – Koordynator CAF w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim.

W proces identyfikacji klientów zostali również zaangażowani pracownicy urzędu:

- kierownicy liniowi, którzy udzielali członkom zespołu projektowego informacji niezbędnych do stworzenia „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego”,
- dyrektorzy wydziałów, którzy mają dokonać zatwierdzenia wykazu klientów i interesariuszy dla swoich wydziałów,
- pracownicy urzędu, którzy udzielali informacji nt. potrzeb klientów.

Po zrealizowaniu całego projektu, „Tabela interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego” zostanie udostępniona wszystkim pracownikom urzędu.

### **Proces wdrożenia**

Do produktów końcowych projektu zaliczono:

- wykaz wszystkich klientów urzędu, w tym klientów strategicznych,

- wykaz pracowników urzędu obsługujących klientów,
- wstępny wykaz potrzeb związanych z obsługą klienta,
- wykaz zagadnień, które powinny być ujęte w procedurze obsługi klienta.

Ze względu na zależności pomiędzy produktami podjęto decyzję o połączeniu, na etapie wytwarzania, produktu nr 1 z produktem nr 2 oraz produktu nr 3 i 4.

W celu wytworzenia założonych produktów, zrealizowano następujące działania:

- powołano zespół projektowy, wybrano kierownika projektu,
- określono założenia i sposób realizacji projektu,
- opracowano definicje klienta i interesariusza urzędu:
  - **klient Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego** – każda osoba fizyczna, organizacja (np. jednostka samorządu terytorialnego, instytucja, osoba prawna, organizacja pozarządowa), która jest odbiorcą produktów będących wynikiem realizacji ustawowych zadań wojewody,
  - **interesariusz Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego** – każda osoba fizyczna, organizacja (np. jednostka samorządu terytorialnego, instytucja, osoba prawna, organizacja pozarządowa), która może mieć wpływ na działalność Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego lub/i każda osoba fizyczna, organizacja pozostająca pod wpływem działalności Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.

W zakresie produktów nr 1 i 2 podjęto następnie działania obejmujące:

- opracowanie narzędzia, w postaci tabeli, umożliwiającego identyfikację klienta oraz określenie parametrów, które będą wykorzystywane do dalszych działań, takich jak np. opracowanie planu szkoleń czy też planu komunikacji,
- kilka instruktażowych spotkań z całym zespołem projektowym, na których przekazano ogólne założenia realizacji projektu,
- samodzielne przygotowanie wstępnej identyfikacji klientów urzędu przez członków zespołu projektowego na bazie dokumentów takich jak regulaminy organizacyjne, opisy stanowisk pracy; na tym etapie prac członkowie zespołu projektowego nie kontaktowali się z pracownikami wydziałów – wstępna identyfikacja miała służyć przede wszystkim weryfikacji przydatności narzędzia, które zostało opracowane do identyfikacji klientów oraz upewnienia się, że wszyscy członkowie zespołu dobrze zrozumieli, na czym ma polegać ich praca oraz w jaki sposób ma być wykonana,
- indywidualne spotkania z kierownikiem projektu – celem spotkań było uzyskanie zapewnienia, że wszyscy członkowie zespołu projektowego w ten sam sposób rozumieją założenia, skład oraz przeznaczenie narzędzia do identyfikacji klienta; spotkania miały również na celu potwierdzenie, że wszyscy członkowie zespołu projektowego rozumieją kryteria jakości produktu oraz posiadają odpowiednią wiedzę do wytworzenia produktu zgodnie z przyjętymi założeniami,
- przygotowanie pisma Dyrektora Generalnego do dyrektorów wydziałów z informacją kto, kiedy i w jakim celu będzie przeprowadzał rozmowy w poszczególnych wydziałach oraz z prośbą o umożliwienie przeprowadzenia tych rozmów; przyjęto, że członkowie zespołu projektowego będą mogli przeprowadzać rozmowy z pracownikami wydziałów dopiero po spełnieniu łącznie dwóch warunków: dostarczenia pisma do dyrektorów wydziałów oraz uzyskania akceptacji kierownika projektu dla wstępnej identyfikacji klientów,
- przeprowadzanie rozmów z wyznaczonymi przez dyrektorów osobami (w większości przypadków byli to kierownicy oddziałów),
- przekazanie kierownikom oddziałów do uzgodnienia „Tabeli interesariuszy” dla produktów wytwarzanych w poszczególnych oddziałach,
- przekazanie dyrektorom wydziałów „Tabeli interesariuszy” dla wszystkich produktów wytwarzanych w nadzorowanych przez nich wydziałach,

- przekazanie Dyrektorowi Generalnemu „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego”; Dyrektor Generalny ustalił kryteria niezbędne dla określenia klientów strategicznych,
- określenie klientów strategicznych oraz pogrupowanie klientów w logiczny, ułatwiający efektywną komunikację sposób.

W przypadku wytwarzania produktów nr 3 i 4 podjęto następujące działania (koordynowane przez Jacka Lindla – pracownika Biura Obsługi Klienta):

- potrzeby związane z obsługą klienta były identyfikowane oddzielnie dla każdej lokalizacji urzędu – każda z tych lokalizacji ma swoją specyfikę i uwarunkowania lokalne, dlatego też uznano, że na etapie identyfikowania potrzeb klientów konieczne jest zaznaczanie miejsca, w którym potrzeby te zostały zidentyfikowane,
- do przeprowadzenia rozmów wybrano szeroką grupę osób, która reprezentuje różne formy kontaktu z klientem, np. kontakt bezpośredni w BOK, kontakt na stanowisku pracy, kontakt telefoniczny, itp.; badaniem objęto pracowników ze wszystkich wydziałów we wszystkich lokalizacjach urzędu,
- przeprowadzanie rozmów z wybranymi pracownikami urzędu,
- sporządzenie raportu zawierającego wykaz potrzeb klientów urzędu.

### **Pomiar sukcesu**

<b>Stan wyjściowy</b>	<b>Stan po wdrożeniu planu doskonalenia</b>
Brak definicji klienta i interesariusza urzędu.	Zdefiniowano pojęcie klienta i interesariusza Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego.
Brak kompletnej wiedzy na temat wszystkich klientów i interesariuszy urzędu.	Zidentyfikowani wszyscy klienci i interesariusze urzędu. Określenie klientów strategicznych oraz pogrupowanie klientów w logiczny, umożliwiający efektywną komunikację sposób.
Brak wykazu stanowisk pracy zajmujących się bezpośrednią obsługą klienta.	Zidentyfikowane wszystkie stanowiska zajmujące się bezpośrednią obsługą klienta
Brak innych, poza ankietą w BOK, narzędzi do identyfikacji potrzeb klientów.	Stworzenie wykazu potrzeb klientów na podstawie uwag i wniosków pracowników zajmujących się obsługą klienta. Sporządzenie wykazu zagadnień, które powinny zostać ujęte w procedurze obsługi klienta.

Po wdrożeniu projektu w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim kontynuowana będzie realizacja zadań związanych z tworzeniem systemu zarządzania relacjami z klientem.

Planuje się realizację następujących zadań:

- opracowanie narzędzi do identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów,
- opracowanie założeń informatora dla pracowników, umożliwiającego szybką identyfikację osób załatwiających poszczególne rodzaje spraw.

W wyniku podjętych działań mają powstać:

- ankiety, kwestionariusze, arkusze oceny współdziałania z UW, założenia systemu cyklicznych sondaży telefonicznych klientów,

- założenia informatora dla pracowników, które przekazane zostaną do Biura Dyrektora Generalnego w celu stworzenia elektronicznej bazy danych umożliwiających szybką identyfikację osób załatwiających poszczególne rodzaje spraw.

### **Główne trudności**

Identyfikacja klienta jest bardzo trudnym i pracochłonnym przedsięwzięciem, wymagającym zupełnie innego spojrzenia na zadania realizowane przez urząd. Pracownicy realizujący ten projekt muszą posiadać umiejętność spojrzenia na zadania urzędu z innej niż własne stanowisko pracy perspektywy. Przyjęta metoda realizacji projektu wymaga spojrzenia na urząd z perspektywy najwyższego kierownictwa. Część pracowników miała trudność w przestawieniu się na takie widzenie urzędu.

Przyjęta metoda identyfikacji klienta łączy w sobie procesowe ujęcie zadań charakterystyczne dla SZJ oraz podejście produktowe zaczerpnięte z metodyki zarządzania projektami PRINCE2.

Większość członków zespołu projektowego nie posiadała żadnego przygotowania teoretycznego do realizacji tego zadania. Występowały spore różnice pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu projektowego w poziomie wiedzy i umiejętności. Dlatego też najwięcej czasu poświęcono na przygotowanie członków zespołu do realizacji zadania. Czas poświęcony na szkolenia, których efektem miało być uzyskanie zapewnienia, że wszyscy członkowie zespołu projektowego są w stanie wykonać powierzone im zadanie na odpowiednio wysokim poziomie, spowodował znaczne opóźnienie w realizacji projektu.

Członkowie zespołu projektowego w czasie trwania projektu musieli realizować w pełnym zakresie swoje obowiązki służbowe, co wielokrotnie uniemożliwiało efektywną pracę w zespole projektowym. Część osób zaangażowana była również w realizację innych projektów, przez co ich wkład w realizację tego projektu był znikomy.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Jak wspomniano powyżej, przyjęta metoda identyfikacji klienta łączy w sobie procesowe ujęcie zadań charakterystyczne dla SZJ oraz podejście produktowe zaczerpnięte z metodyki zarządzania projektami PRINCE2.

Nowatorskim rozwiązaniem jest identyfikowanie klientów i interesariuszy oddzielnie do każdego produktu wytwarzanego przez urząd oraz określanie wszystkich parametrów charakteryzujących klienta i interesariusza, również oddzielnie do każdego produktu. Przyjęcie takiej metody spowodowane było wieloletnim doświadczeniem urzędu związanym ze zmianami zakresu działania urzędu. Również przy wdrażaniu systemu elektronicznego obiegu dokumentów oraz e-Urzędu pojawiła się konieczność bardzo precyzyjnego zidentyfikowania klienta w odniesieniu nie tylko do samej organizacji, ale do konkretnego produktu, który jest wytwarzany w urzędzie.

Realizacja misji urzędu wymaga ciągłego doskonalenia i wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów. Im lepiej poznamy naszych klientów, im większą wiedzę będziemy mieli na ich temat tym łatwiej, będzie nam zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania.

Tradycyjne metody identyfikacji klienta są bardzo ogólne i dają jedynie orientacyjną wiedzę na temat klientów danej jednostki. Zastosowana przez ŚUW w Katowicach metoda nie tylko identyfikuje klienta (interesariusza), ale również bardzo dokładnie pokazuje „punkt styku” klienta z urzędem. Na podstawie opracowanej „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego” możliwe jest bardzo dokładne ustalenie klienta, a także wskazanie produktu, który temu klientowi jest dostarczany. Zastosowanie tej metody daje również podstawową wiedzę na temat klienta, np. czy klient jest indywidualny, instytucjonalny, regionalny, krajowy, zagraniczny; jaki jest rodzaj obsługi klienta (bezpośrednia, telefoniczna, elektroniczna, papierowa); jaka jest częstotliwość kontaktów z klientem, jakie jest natężenie (natężenie odnosimy do procesu, czyli oznacza ono sumę wszystkich klientów w przeciwieństwie do częstotliwości, która odnosi się do pojedynczego klienta – dobrym przykładem

pokazującym różnicę pomiędzy częstotliwością i natężeniem jest wydawanie paszportów, gdzie częstotliwość wynosi raz na kilka lat, a natężenie – kilkaset osób dziennie). Możemy również uzyskać informacje na temat cech charakterystycznych klientów, które są odnotowywane tylko w takich przypadkach, kiedy może to mieć wpływ na sposób obsługi klienta (np. w sprawach mienia zabużańskiego cechą charakterystyczną klienta jest podeszły wiek). Sporządzona tabela pozwala również na bardzo precyzyjne ustalenie osób, które zajmują się obsługą danego rodzaju klienta.

Opisane powyżej parametry mają służyć do opracowania planu szkoleń oraz planu komunikacji z klientami. Plan komunikacji z klientami jest zupełnie nowym narzędziem w administracji publicznej umożliwiającym zarządzanie informacjami na linii klient/interesariusz – urząd.

Opracowana przez ŚUW w Katowicach metoda identyfikacji klienta jest na tyle uniwersalna, że można ją zastosować w każdym urzędzie administracji publicznej, a nie tylko w urzędach wojewódzkich, które realizują ten sam zakres zadań.

### **Zdobyte doświadczenia**

Realizacja zadania ujawniła duże problemy ze wskazaniem klienta i interesariusza. Choć wydawałoby się oczywistym, że pracownicy powinni doskonale wiedzieć, co i dla kogo robią, w praktyce są z tym problemy. Wskazuje to na konieczność budowania świadomości klienta w urzędzie.

Niezwykle ważne jest wypracowanie bądź też przyjęcie jednolitej definicji klienta i interesariusza dla urzędu, gdyż tylko zastosowanie jednolitej definicji daje pożądane efekty.

Ze względu na innowacyjny charakter zadania, jego złożoność i pracochłonność, osoby realizujące to zadanie muszą być odpowiednio przygotowane. Czas poświęcony na przygotowanie zespołu powinien być wystarczający. Z doświadczenia urzędu wynika, że ilość czasu poświęcona na przygotowanie do wykonania zadania przekłada się bezpośrednio na jakość wykonania.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Platformy współpracy na rzecz rozwoju świadomości podatkowej poprzez systematyczne (cykliczne) spotkania Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej z doradcami podatkowymi oraz przedstawicielami Regionalnej Izby Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej
<b>Urząd:</b>	Drugi Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej
<b>Kierownik projektu:</b>	Naczelnik Urzędu Janusz Dębowski

Celem niniejszego projektu jest realizacja polityki jakości Administracji Podatkowej m.in. poprzez:

- stałe zapewnianie rzetelnej, sprawnej i przyjaznej obsługi podatników, prowadzącej do kształtowania pozytywnego wizerunku administracji podatkowej oraz pogłębiania zaufania obywateli do organów podatkowych,
- rozwijanie świadomości prawno-podatkowej podatników, zapewniające tym samym zwiększenie dobrowolności wypełniania przez nich obowiązków podatkowych,
- systematyczne rozwijanie relacji partnerskich ze stronami zainteresowanymi, prowadzące do zwiększenia aktywności i skuteczności realizacji zadań statutowych.

Z inicjatywy Naczelników Pierwszego i Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej rozpoczęte zostały cykliczne spotkania naczelników urzędów skarbowych miasta z doradcami podatkowymi działającymi na terenie objętym właściwością miejscową obu urzędów. Początkowo spotkania te miały charakter głównie informacyjny – z czasem przekształciły się w formę partnerskiego dialogu obejmującego różne platformy współpracy. Propozycja systematycznego prowadzenia takich spotkań zyskała aprobatę doradców podatkowych – obecnie odbywają się one kwartalnie w siedzibie jednego z urzędów skarbowych. Do Pierwszego i Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej dołączył Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej.

Rozwijana jest także współpraca z Regionalną Izbą Handlu i Przemysłu – Naczelnicy Urzędów Skarbowych z Bielska-Białej biorą udział w cyklicznie organizowanych przez RIHiP spotkaniach przedsiębiorców, przygotowywane jest rozwinięcie współpracy w zakresie opracowań dotyczących prawa podatkowego i postulowanych zmian.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Celem podjętych działań było:

- stworzenie dla lokalnych podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych możliwości dostępu do rzetelnej informacji podatkowej,
- stworzenie trwałej struktury, która będzie jednym z głównych instrumentów koordynacji współpracy z klientem instytucjonalnym i indywidualnym,
- zidentyfikowanie oczekiwań dotyczących współpracy, poprawy jakości obsługi podatników,
- pomoc w realizacji obowiązków podatkowych.

### ***Realizatorzy projektu***

W projekcie biorą udział:

- Naczelnik Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej,
- Naczelnik Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej,
- Naczelnik Drugiego Śląskiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej.



oraz na zaproszenie: doradcy podatkowi, przedstawiciele Izby Skarbowej w Katowicach, zaproszeni kierownicy komórek organizacyjnych współpracujących urzędów skarbowych.



### **Proces wdrożenia**

I etap: w 2003 r. z inicjatywy Naczelników Pierwszego i Drugiego Urzędu Skarbowego w Bielsku-Białej zostały rozesłane zaproszenia do doradców podatkowych działających na terenie obu urzędów – odbyło się pierwsze spotkanie. Początkowo spotkania te planowane były 2 razy do roku.

II etap: w związku z sygnałami o przydatności organizowanych spotkań została podjęta decyzja o zwiększeniu ich częstotliwości (raz na kwartał). Odbyły się również spotkania informacyjne dla „małych” przedsiębiorców, rozpoczynających działalność gospodarczą, przybliżające im problematykę podatkową i wspomagające w prawidłowych rozliczeniach z podatku.

III etap: został wypracowany stały schemat spotkań z doradcami podatkowymi – na ostatnim spotkaniu kwartalnym danego roku zostaje ustalony plan spotkań kwartalnych na rok kolejny z podaniem przybliżonych terminów. Tematyka spotkań jest ustalana na bieżąco i wynika ze zgłaszanych problemów, zapytań, zmian w przepisach podatkowych, interpretacji NSA i innych. Propozycje tematów są zgłaszane przez obie strony, tj. zarówno przez Naczelników Urzędu, jak i przez doradców podatkowych. Spotkania są protokołowane.

Dzięki przeprowadzeniu samooceny według metody CAF możliwe stało się usystematyzowanie i ukierunkowanie działań w zakresie współpracy z doradcami podatkowymi i przedstawicielami RIHiP, mające na celu rozwój świadomości podatkowej wśród tych podmiotów. Szczególnie ważnym elementem w tym zakresie było, na bazie zdobytych doświadczeń przy wdrażaniu CAF, pozyskanie jak najszerszego spektrum opinii i wniosków ze strony tych podmiotów pozwalające na podjęcie praktycznych działań ze strony Naczelnika Urzędu. W tym zakresie bardzo praktycznym narzędziem są ankiety, których celem jest zbadanie oczekiwań i stopnia zadowolenia klientów. Poprzez kontakt bezpośredni z doradcami podatkowymi i RIHiP możliwe jest dotarcie do szerokiego kręgu podatników, którzy są klientami zarówno tych podmiotów, jak i urzędu skarbowego, i pozyskanie reprezentatywnego stanowiska i opinii dotyczącej oceny działania urzędu, jak i oczekiwanych działań czy postulowanych zmian.

### **Pomiar sukcesu**

Zmieniające się przepisy prawa podatkowego, różne interpretacje Izb Skarbowych oraz różne orzeczenia sądów wymusiły niejako zacieśnienie współpracy pomiędzy urzędem skarbowym a doradcami podatkowymi, reprezentującymi coraz szerszą grupę podatników – zarówno podmiotów gospodarczych, jak i osób fizycznych.

Zainicjowana w 2003 r. współpraca obejmowała początkowo zagadnienia informacyjne – w jaki sposób rozpocząć działalność gospodarczą, jakie dokumenty są niezbędne przy załatwianiu konkretnej sprawy, jak prawidłowo rozliczać rok podatkowy, co nas czeka po wejściu do Unii Europejskiej, itp.

Z czasem po stronie doradców podatkowych zaczęły się pojawiać konkretne problemy do rozwiązania, a Urząd, wdrażając System Zarządzania Jakością wg normy PN EN ISO 9001-2001, zaczął zwracać większą uwagę na poziom obsługi klienta. W tym przypadku opinie oraz wnioski doradców podatkowych były ważnym elementem doskonalenia struktury organizacyjnej (np. wydawanie zaświadczeń „od ręki”, zasada „otwartych drzwi” Naczelnika US) oraz podejmowanych działań inwestycyjnych (np. podjazd dla osób niepełnosprawnych, wydzielenie miejsca parkingowego bezpośrednio przy wejściu, dobudowanie okienek bezpośredniej obsługi).

Dotychczasowe doświadczenia i osiągnięcia – Naczelnik Urzędu został odznaczony Honorową Odznaką 15-lecia Regionalnej Izby Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej za wybitne zasługi dla rozwoju przedsiębiorczości, co świadczy nie tylko o jego osobistym zaangażowaniu, ale również o trafności podejmowanych decyzji – dowodzą, że zarówno

pracownicy skarbowi, jak i doradcy podatkowi mają ten sam cel: chcą rzetelnie wykonywać swoje obowiązki, korzystać z przysługujących im praw.

Współpraca urzędu z doradcami podatkowymi jest szansą na osiągnięcie równowagi korzystnej dla każdej ze stron.



### **Główne trudności**

Częsta zmiana przepisów podatkowych, które nie zawsze są jednoznaczne i czytelne, jest powodem powstawania wielu wątpliwości, niejasności i błędów. Również mała świadomość prawno-podatkowa (głównie klientów indywidualnych) rodzi nieraz sytuacje konfliktowe. Dlatego, w tej trudnej sytuacji, zarówno pracownicy urzędu, jak i doradcy podatkowi muszą podjąć współpracę, która pozwoli na rozwiązanie bieżących problemów, wynikających ze stosowania prawa.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Ponieważ doradcy podatkowi reprezentują coraz większą grupę podatników – na wszystkich poziomach organizacji (przedsiębiorcy, osoby prawne, osoby fizyczne, instytucje, fundacje, itp.) – współpraca urzędów skarbowych z tą grupą zawodową pozwala na unikanie bezpośrednich konfliktów „urząd – podatnik”. Cykliczne spotkania z doradcami podatkowymi, jak również włączanie w nie innych podmiotów zainteresowanych, pozwala na bieżące śledzenie zmian przepisów, wyjaśnianie wątpliwości – jest szansą na skuteczny dialog, który może stać się praktyką.

### **Zdobyte doświadczenia**

Realizacja projektu umożliwiła komunikowanie się z coraz szerszym kręgiem podatników poprzez doradców podatkowych – spotkania z doradcami nie ograniczają się tylko do przekazywania im informacji, ale również do pozyskiwania informacji zwrotnych o potrzebach ich klientów. Tym sposobem krąg osób, do których trafia informacja, jest bardzo szeroki.

Omawianie bieżących wątpliwości co do stosowania prawa podatkowego i wykładni – wyjaśnianie, wyszukiwanie i przytaczanie wykładni sądów, interpretacji Izb Skarbowych czy Ministerstwa Finansów ułatwia załatwianie spraw w toku zgodnie z literą prawa i w sposób zrozumiały dla wszystkich stron zainteresowanych.

W toku prac dokonano zmian organizacyjnych, pozwalających na załatwianie spraw zgodnie z oczekiwaniami klienta – zgłaszane przez doradców podatkowych uwagi co do organizacji pracy zwróciły uwagę np. na konieczność przedłużenia godzin otwarcia urzędu przynajmniej raz w tygodniu, wprowadzenie usprawnień dla osób niepełnosprawnych, zwiększenie liczby okienek bezpośredniej obsługi.

Zmieniło się też podejście do pozyskiwania środków finansowych – kierownictwo urzędu starannie przygotowuje wszelkie projekty inwestycyjne, starając się o środki finansowe z dużym wyprzedzeniem, szczegółowo uzasadniając potrzeby.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Współpraca Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy z jednostkami samorządu terytorialnego powiatu bydgoskiego
<b>Urząd:</b>	Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy
<b>Kierownik projektu:</b>	Dorota Dąbrowska

Celem podjętych działań było ułatwienie kontaktu z urzędem klientom z gmin oraz największej dzielnicy miasta, podlegających terytorialnie właściwości miejscowej Naczelnika Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy, jak również zmniejszenie kosztów i znaczne skrócenie czasu, jaki klient musi poświęcić na załatwienie sprawy.

W urzędach gmin oraz w budynku Fordońskiej Spółdzielni Mieszkaniowej, usytuowanej w największej dzielnicy mieszkaniowej Bydgoszczy, utworzono dodatkowe punkty wydawania druków zeznań rocznych oraz przyjmowania wypełnionych formularzy zeznań.

W urzędach gmin uruchomiono także punkty, w których przyjmowano wnioski o wydanie zaświadczenia o przychodach i dochodach, które są niezbędne do ustalenia prawa do świadczenia rodzinnego i alimentacyjnego.

W wyniku realizacji tych działań uzyskano następujące efekty usprawnień:

- skrócenie czasu oczekiwania na usługę,
- zwiększenie dostępności i dogodności samej obsługi,
- zmniejszenie kosztów ponoszonych przez klienta w celu załatwienia sprawy,
- zwiększenie zadowolenia klienta,
- zmniejszenie kolejek w urzędzie w okresie zwiększonego napływu klientów (okresów rozliczeniowych).

Opisane rozwiązanie zostało zidentyfikowane jako jedna z mocnych stron urzędu przy ocenie adekwatnego kryterium Potencjału, podczas przeprowadzania samooceny zgodnie z metodą CAF 2006.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Główną przyczyną, dla której podjęto działanie, było poszukiwanie optymalnego rozwiązania dla zapewnienia pełnej i wolnej od zakłóceń realizacji zadań w okresie wzmożonego napływu klientów do urzędu. Są to okresy związane z terminami rozliczeń zeznań rocznych oraz składania dokumentów o przyznanie świadczeń rodzinnych i alimentacyjnych. Dzięki podjętym działaniom, klient może załatwić sprawę jak najbliżej miejsca zamieszkania, nie będąc zmuszonym dojeżdżać do siedziby urzędu i unikając oczekiwania w długich kolejkach.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt realizowany był przez pracowników Działu Podatku Dochodowego od Osób Fizycznych Nieprowadzących Działalności Gospodarczej pod kierownictwem Doroty Dąbrowskiej. W realizację projektu włączeni zostali burmistrzowie i wójtowie następujących gmin powiatu bydgoskiego: Koronowo, Solec Kujawski, Białe Błota, Dąbrowa Chełmińska, Dobrcz, Nowa Wieś Wielka, jak również Prezes Fordońskiej Spółdzielni Mieszkaniowej w Bydgoszczy.

### ***Proces wdrożenia***

Pierwszym podjętym działaniem w ramach usprawnienia wykonywania zadań przy obsłudze zeznań rocznych było zawarcie porozumienia pomiędzy Prezesem Fordońskiej Spółdzielni Mieszkaniowej a Naczelnikiem Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy, celem zorganizowania punktu obsługi klientów zamieszkujących

największą dzielnicę Bydgoszczy – Fordon i podlegających terytorialnie pod zasięg działania urzędu. Na mocy porozumienia spółdzielnia udostępniła nieodpłatnie lokal biurowy dla pracownika urzędu, który odpowiadał za wydawanie druków formularzy podatkowych, udzielanie niezbędnych informacji oraz przyjmowanie wypełnionych zeznań.

Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy współpracuje również (na mocy porozumienia) z burmistrzami i wójtami gmin powiatu bydgoskiego. Współpraca polega na wydawaniu druków i przyjmowaniu wypełnionych zeznań rocznych przez wyznaczonego pracownika urzędu gminy, następnie zeznania przekazywane są do Pierwszego Urzędu Skarbowego w Bydgoszczy.

Kolejnym działaniem podjętym w ramach współpracy z gminami powiatu bydgoskiego było ułatwienie obywatelom ubiegającym się o przyznanie świadczenia socjalnego uzyskania jednego z wymaganych dokumentów, zaświadczenia o przychodach, dochodach, w miejscu zamieszkania. W ramach realizacji działania pierwszym krokiem było podpisanie porozumienia pomiędzy Naczelnikiem Pierwszego Urzędu Skarbowego a burmistrzami dwóch największych gmin – Koronowa i Solca Kujawskiego. Wyznaczony pracownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej po uzyskaniu upoważnienia składa wnioski oraz odbiera gotowe zaświadczenie o dochodach w imieniu osoby (mieszkańca gminy) ubiegającej się o przyznanie świadczenia rodzinnego.

### ***Pomiar sukcesu***

Kluczowym efektem uzyskanym dzięki wdrożeniu powyższych działań było zmniejszenie liczby osób odwiedzających urząd w celu osobistego załatwienia sprawy. Kolejki do punktów informacyjnych na sali obsługi klienta zmniejszyły się, przez co czas oczekiwania na załatwienie sprawy uległ znacznemu skróceniu.

Za 2008 r. wpłynęło do urzędu 92 152 szt. zeznań podatkowych PIT-36 oraz PIT-37. W siedzibie Fordońskiej Spółdzielni Mieszkaniowej złożono 6211 sztuk zeznań podatkowych, w Urzędzie Gminy Koronowo – 2106 sztuk zeznań, natomiast w Urzędzie Gminy Solec Kujawski złożono 1549 sztuk zeznań.

Jeśli chodzi o wydane zaświadczenia o przychodzie i dochodzie dla klientów ubiegających się o świadczenia rodzinne w 2008 r., Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy wydał łącznie 31585 zaświadczeń. W tej liczbie 5800 zaświadczeń wydano na podstawie zawartych porozumień z wójtami i burmistrzami gmin.

Powyżej przytoczone liczby wskazują wyraźnie, że klienci bardzo chętnie korzystają z udostępnionej im możliwości, a rozwiązania zastosowane do usprawnienia ich obsługi zostały zaakceptowane i uznane za przydatne.

### ***Główne trudności***

Główną trudnością przy wdrażaniu opisanego mechanizmu było przekonanie burmistrzów i wójtów gmin podległych terytorialnie pod Pierwszy Urząd Skarbowy w Bydgoszczy do przyjęcia roli pośrednika pomiędzy klientem a urzędem oraz przejęcia części zadań.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Odpowiednie zastosowanie bardzo prostych rozwiązań daje w konsekwencji wysoki poziom usprawnienia i profesjonalizacji usługi. Zaletą zastosowanych działań organizacyjnych jest ich prostota i przyjazność dla klientów, przy jednocześnie relatywnie niskich kosztach inwestycji oraz wykorzystaniu zasobów własnych organizacji zaangażowanych w projekt.

Uniwersalność rozwiązań pozwala na zastosowanie ich przez każdy urząd skarbowy, który w swoim zasięgu terytorialnym posiada gminy i chciałby wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów, jednocześnie podwyższając komfort pracy w siedzibie urzędu.

### **Zdobyte doświadczenia**

Wszelkie usprawnienia powinny być odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby klienta. Pracownicy winni być zachęceni do zgłaszania wszelkich sugestii oraz pomysłów mogących poprawić funkcjonowanie urzędu. Proces poprawy i doskonalenia obsługi klienta należy potraktować jako długofalowe działanie, mające na celu dostosowanie się do potrzeb klienta, ale bez generowania nadmiernych kosztów, na które urząd w obecnej sytuacji gospodarczej nie może sobie pozwolić. Warto zwrócić uwagę, że wiele rozwiązań nie wymaga wcale dużych nakładów finansowych i pracy, aby znacząco poprawić poziom obsługi klienta i w efekcie zadowolenie klienta.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Współpraca pomiędzy Urzędami Gmin a Referatem Podatków Pośrednich, Ewidencji i Identyfikacji Podatników Urzędu Skarbowego w Wągrowcu, prowadzona w zakresie rejestracji działalności gospodarczej
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Wągrowcu
<b>Kierownik projektu:</b>	Janina Radunc

W związku z wejściem w życie zmienionych przepisów o swobodzie działalności gospodarczej i wprowadzeniem tzw. „jednego okienka”, Urząd Skarbowy w Malborku podjął współpracę z urzędami gmin z powiatu wągrowieckiego w zakresie obsługi przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą. Założeniem procesu było przekazanie pracownikom gmin niezbędnej wiedzy podatkowej z zakresu ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych – podstawowe informacje o formach opodatkowania, ustawy o podatku od towarów i usług, zasady rejestracji w urzędzie skarbowym. Realizacja projektu przynosi dobre rezultaty. Pracownicy gmin udzielają podstawowych informacji o zasadach opodatkowania, przekazują druki informacji o sposobie opłacania podatku dochodowego przedsiębiorcom. W przypadku zapytań szczegółowych podatnicy są kierowani do urzędu – gminy dysponują numerami telefonów kontaktowych umożliwiającymi uzyskanie niezbędnej i szybkiej informacji od pracowników zajmujących się ewidencją działalności gospodarczej w US w sytuacjach trudnych i skomplikowanych. Dzięki podjęciu usprawnienia pracownicy innych komórek nie są angażowani do kontaktów osobistych i telefonicznych z przedsiębiorcami.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Działania doskonalące podjęto z uwagi na:

- dążenie do uniknięcia sytuacji, w której podatnik dokonujący rejestracji działalności gospodarczej, korzystający ze zwolnienia podmiotowego w zakresie podatku od VAT, musiałby również dopełnić formalności związanych z wyborem formy opodatkowania w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych w Urzędzie Skarbowym (w tej sytuacji zostałaby zatracona idea „jednego okienka”),
- znikomą wiedzę podatkową pracowników gmin w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych i podatku od towarów i usług,
- dobre relacje z urzędami gmin w kwestii wspólnej odpowiedzialności za prawidłowe informowanie i całościową obsługę przedsiębiorców.

### **Realizatorzy projektu**

Kierownikiem projektu była Janina Radunc (Wydział Organizacyjny). Udział we wdrożeniu usprawnienia wzięli:

- urzędy gmin z terenu powiatu wągrowieckiego – pracownicy rejestrujący działalność gospodarczą wyrazili zgodę na zaproponowaną współpracę,
- Kierownik Referatu Podatków Pośrednich – przeprowadził szkolenie z zakresu podatku dochodowego od osób fizycznych i podatku od towarów i usług, przedstawił propozycje zasad współpracy,
- pracownicy zaangażowani w proces – współpracują z urzędami gmin na bieżąco, przekazując informacje telefonicznie oraz korygując różne nieprawidłowości.

### **Proces wdrożenia**

Z dniem 1 kwietnia 2009 r. w celu ułatwienia podatnikom rejestracji działalności gospodarczej zaczęło funkcjonować tzw. „jedno okienko”. Lokalizacja „okienka” została wyznaczona w urzędach miast i gmin. Również pracownicy powyższych urzędów, zostali

zobowiązani do wypełniania zadań do tej pory przynależnych pracownikom urzędów skarbowych.

W związku z rozpoczęciem dobrej współpracy zrodził się pomysł na zorganizowanie spotkania, podczas którego miała nastąpić wymiana doświadczeń, wiedzy i umiejętności oraz miały zostać – na początek – nazwane wszelkie wątpliwości i trudności, jakie wyniknąć mogłyby z powyższej zmiany.

Spotkanie, a raczej szkolenie, zorganizowano z inicjatywy Urzędu Skarbowego w Wągrowcu w siedzibie urzędu po wcześniejszym uzgodnieniu terminu z burmistrzem i wójtami gmin. Wzięło w nim udział po jednym pracowniku z każdej gminy i z miasta, odpowiedzialnym za obsługę klientów w ramach „jednego okienka”.

W trakcie spotkania zaprezentowano i przekazano do wykorzystania wzory dokumentów, których funkcjonalność została potwierdzona wieloletnim doświadczeniem pracy urzędu. Zwrócono uwagę na konieczność i zasadność składania dodatkowych dokumentów (poza obowiązkowymi dokumentami rejestracyjnymi), na podstawie których pozyskiwane są niezbędne dane. Przekazano również krótkie opisy wszystkich form opodatkowania (warunki, wykluczenia, główne cechy) po to, by pracownicy urzędów gmin i miasta mogli przedstawić klientom podstawowe dane dotyczące każdej z form opodatkowania, w celu umożliwienia świadomego wyboru jednej z nich (wyboru dokonąć należy podczas wypełnienia dokumentów rejestracyjnych).

### ***Pomiar sukcesu***

Podatnicy mieszkający w okolicznych gminach oraz w mieście, rozpoczynający prowadzenie działalności gospodarczej, obecnie rzadziej korzystają z uzupełnienia informacji przez US. Dzięki stałej, dobrej współpracy między pracownikami urzędu a pracownikami urzędów poszczególnych gmin i miasta, prawie pełen zakres informacji potrzebnych klientom rejestrującym działalność jest przekazywany na etapie rejestracyjnym w „jednym okienku”.

Dokumenty dotyczące przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą są kompletne; ograniczono ilość wysyłanych wezwań do uzupełniania danych czy złożenia dokumentów. Wszelkie napotkane przez pracowników urzędów gmin i miasta wątpliwości czy trudności są na bieżąco wyjaśniane.

W tej chwili przygotowywana jest informacja/przypomnienie do zamieszczenia na tablicach ogłoszeń urzędów gmin i miast oraz do przekazania klientom w jakiegokolwiek innej formie, o możliwości zmiany formy opodatkowania w terminie do 20 stycznia 2010 r.

### ***Główne trudności***

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

W wyniku wdrożonych rozwiązań spełniono oczekiwania przedsiębiorców co do tego, aby idea „jednego okienka” była nią w rzeczywistości, a nie tylko z nazwy. Proces może przeprowadzić każdy urząd skarbowy, zaś podjęte działania powodują zwiększenie świadomości pracowników gmin w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych oraz podatku VAT.

### ***Zdobyte doświadczenia***

W efekcie wprowadzonych usprawnień uzyskano wzrost satysfakcji pracowników (gmin i skarbowych) z wykonywanej pracy (zadowolony klient i liderzy organizacji). Nastąpiło otwarcie pracowników na pomysły, sugestie i skargi klientów oraz rozwinęła się dobra współpraca z pracownikami innych jednostek.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Karty informacyjne dla podatników w Urzędzie Skarbowym w Kartuzach
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Kartuzach
<b>Kierownik projektu:</b>	Kierownicy komórek

Celem wdrożenia kart informacyjnych jest zapewnienie dostępu do wiarygodnej i szybkiej informacji na temat poszczególnych produktów i usług Urzędu Skarbowego.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania podjęto z powodu powtarzających się zapytań klientów, wykorzystując dobre praktyki wypracowane przez inne urzędy skarbowe. Karty informacyjne w sposób zwięzły dostarczają klientom Urzędu Skarbowego informacji dotyczących określonych trybów postępowań, ograniczając jednocześnie konieczność udzielania przez pracowników urzędu informacji w poszczególnych sprawach.

### ***Realizatorzy projektu***

W procesie wdrożenia projektu udział wzięli kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Skarbowego w Kartuzach.

### ***Proces wdrożenia***

Na proces wdrożenia usprawnienia złożyły się następujące zadania:

- zdefiniowanie powtarzalnych zapytań klientów,
- opracowanie kart informacyjnych dotyczących poszczególnych produktów i usług urzędu,
- opracowanie i wprowadzenie zarządzenia nr 14/2007 Naczelnika Urzędu Skarbowego w Kartuzach w sprawie wprowadzenia systemu kart informacyjnych,
- rozpowszechnienie kart informacyjnych (zamieszczenie informacji na stronach internetowych oraz w formie papierowej ulotki na tablicy w Urzędzie Skarbowym w Kartuzach).

### ***Pomiar sukcesu***

W wyniku realizacji projektu osiągnięto następujące rezultaty:

- zmniejszenie liczby klientów zwracających się z bezpośrednim zapytaniem do pracowników urzędu,
- podniesienie świadomości klientów w zakresie realizacji poszczególnych produktów i usług urzędu,
- oszczędność czasu pracowników.
- wpływ na pozytywny wizerunek Urzędu Skarbowego w Kartuzach wśród klientów.

### ***Główne trudności***

Problemem w realizacji projektu był brak środków finansowych na materiały biurowe (kolorowe karty).

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Usprawnienie pozwoliło wprowadzić prosty i czytelny sposób komunikacji urzędu z klientem.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Na bazie zrealizowanego projektu zaobserwowano zainteresowanie klientów kartami informacyjnymi, zmniejszenie liczby ustnych zapytań i zmniejszenie liczby niekompletnych wniosków wpływających do urzędu. Wartością dodaną jest niewątpliwie wzrost satysfakcji klientów.





<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Współpraca Urzędu Skarbowego w Kraśniku z jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami reprezentującymi lokalną społeczność, mająca na celu zwiększenie dostępności i ułatwienie kontaktu z urzędem
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Kraśniku
<b>Kierownik projektu:</b>	Marcin Bornus

W ramach realizacji projektu Urząd Skarbowy w Kraśniku dążył do realizacji następujących celów:

- zwiększenie dostępności usług urzędu na rzecz obywateli i klientów,
- ułatwienie kontaktu z urzędem,
- optymalizacja procedur obsługi klienta,
- podwyższenie poziomu satysfakcji klienta,
- poprawa wizerunku urzędu w lokalnej społeczności.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Urząd Skarbowy w Kraśniku świadczy usługi w obszarze pozyskiwania dochodów budżetowych, realizowanych m.in. poprzez opodatkowanie dochodów obywateli. Prowadzi także inne działania, wynikające z obowiązujących regulacji prawnych w obszarze skarbowości, a także określone w misji urzędów sektora finansów publicznych.

Ze względu na charakter uwarunkowań demograficznych, gospodarczych i społecznych, występujących na terytorium działania urzędu, wielu obywateli i podatników odczuwa uciążliwość, związane z koniecznością odbywania czasochłonnych, a także kosztownych podróży do siedziby Urzędu Skarbowego w celu załatwienia swojej sprawy. Podpisanie porozumień z jednostkami samorządu terytorialnego lub przedstawicielami większych zakładów pracy ułatwiłoby klientom i obywatelom dostęp do usługi bez konieczności przybywania do siedziby Urzędu Skarbowego.

Dodatkową, lecz niezwykle istotną okolicznością, skłaniającą do zastosowania określonego rozwiązania jest fakt, że Urząd Skarbowy w Kraśniku działa w niezwykle trudnej sytuacji lokalowej, co rzutuje zarówno na postrzegany przez klienta przybywającego do urzędu komfort obsługi, jak i na warunki pracy personelu sali operacyjnej.

Usprawnienie w dziedzinie usług na rzecz klienta, polegające na obsłudze zaświadczeń oraz zorganizowaniu okresowych punktów obsługi w czasie akcji zeznań rocznych, była wzięta pod uwagę w samoocenie jako mocna strona urzędu przy ocenianiu współpracy z zainteresowanymi stronami (klientami i organizacjami). Opracowane i zrealizowane w konsekwencji samooceny usprawnienie obsługi klienta w obszarze usług świadczonych na zewnątrz, tj. poza siedzibą urzędu, miało na celu dalsze podnoszenie standardu obsługi poprzez wprowadzenie odpowiednich zmian organizacyjnych.

Przedstawiona dobra praktyka urzędu podlega – zgodnie z ideą CAF – dalszemu monitorowaniu przez zespół samooceny, w celu ciągłego doskonalenia dla osiągnięcia możliwie najwyższego poziomu obsługi klientów.

### ***Realizatorzy projektu***

Zaangażowani w realizację projektu byli: kierownictwo i pracownicy Urzędu Skarbowego w Kraśniku, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, pracodawców oraz placówek pomocy społecznej.



## **Proces wdrożenia**

Wdrożenie usprawnienia obejmowało następujące kroki:

- zawarcie umów o współpracy i porozumień w zakresie organizacji okresowych punktów obsługi podatnika z przedstawicielami pracodawców (z większymi zakładami pracy na terenie powiatu kraśnickiego) oraz z jednostkami samorządu terytorialnego (wójtami i burmistrzami); punkty takie tworzy się w okresie akcji przyjmowania zeznań rocznych, a świadczone są w nich usługi obejmujące udzielanie informacji, wydawanie formularzy podatkowych, przyjmowane zeznań rocznych (PIT), przyjmowanie zgłoszeń identyfikacyjnych i aktualizacyjnych (NIP),
- zawarcie porozumień z jednostkami samorządu terytorialnego (wójtami i burmistrzami) w zakresie ułatwienia uzyskiwania przez zainteresowane osoby zaświadczeń do celów pomocy społecznej za pośrednictwem Miejskich Ośrodków Pomocy Społecznej (MOPS) oraz Gminnych Ośrodków Pomocy Społecznej (GOPS); Ośrodki Pomocy Społecznej uczestniczą w procesie uzyskania zaświadczenia poprzez udzielanie informacji, wydawanie formularzy, przyjmowanie wypełnionych formularzy, przesłanie formularzy do Urzędu Skarbowego, odbiór zaświadczenia z Urzędu Skarbowego,
- poinformowanie lokalnej społeczności o dostępności nowych rozwiązań w zakresie obsługi podatnika,
- monitorowanie sprawności i pomiar skuteczności zastosowanego usprawnienia.

## **Pomiar sukcesu**

Wprowadzone usprawnienie pozwoliło stwierdzić następujące korzyści:

- **korzyści dla klientów:** zwiększenie dostępności usług podatkowych, oszczędność czasu i pieniędzy na podróż do siedziby urzędu, większy komfort obsługi podatnika i uproszczenie procedury; stale zwiększająca się liczba osób i dokumentów obsługiwanych w okresowych punktach obsługi świadczy o rosnącym zainteresowaniu i celowości świadczenia takich usług przez urzędy skarbowe,
- **korzyści dla urzędu:** podwyższenie poziomu satysfakcji klientów/obywateli, postrzeganie urzędu jako przyjaznego dla klientów, zmniejszenie liczby klientów w sali operacyjnej urzędu, co przełożyło się na wyraźną poprawę warunków pracy.

## **Główne trudności**

Zastosowane usprawnienie nie wymaga przeznaczenia specjalnych środków. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest uzyskanie współpracy zainteresowanych stron: wsparcia dla usprawnienia ze strony współpracujących organizacji oraz zaangażowanie władz lokalnych w działania na rzecz obywateli.

## **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

- Beneficjentem proponowanego rozwiązania są klienci urzędu i obywatele, zwłaszcza ci, którzy najdotkliwiej odczuwają trudności z dostępem do usług publicznych, a więc osoby znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej.
- Współpraca Urzędu Skarbowego z reprezentantami lokalnej społeczności jest wyrazem partnerstwa między instytucjami rządowymi i władzami lokalnymi i zwiększa zaufanie obywateli do instytucji publicznych.
- Usprawnienie nadaje się do upowszechnienia w innych urzędach skarbowych.

## **Zdobyte doświadczenia**

Wprowadzone i zaproponowane w charakterze dobrej praktyki usprawnienie pozwoliło namacalnie odczuć znaczenie budowania sieci współpracy z zainteresowanymi stronami

w obrębie danej społeczności oraz znaczenie pracy zespołowej, popartej wartością pozytywnego nastawienia do spełniania potrzeb klientów.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	System zarządzania wiedzą w Urzędzie Skarbowym w Miechowie
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Miechowie
<b>Kierownik projektu:</b>	Anna Klęk

Celem projektu było ułatwienie pracownikom dostępu do wiedzy i informacji w urzędzie za pośrednictwem nowoczesnych form komunikacji. Pełnomocnik ds. Jakości, opracowując zarządzenie dotyczące systemu zarządzania wiedzą, współpracował z zespołem wdrażającym Intranet wewnętrzny i uczestniczył w opracowaniu zarządzenia regulującego funkcjonowanie systemu komunikacji wewnętrznej w urzędzie.

### **Realizatorzy projektu**

Usprawnienie zostało zrealizowane przez Pełnomocnika ds. SZJ w porozumieniu z zespołem wdrażającym działanie doskonalące ukierunkowane na poprawę wewnętrznej komunikacji w urzędzie.

### **Proces wdrożenia**

Razem z zarządzeniem dotyczącym systemu funkcjonowania komunikacji wewnętrznej Naczelnik Urzędu podpisał zarządzenie w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą w Urzędzie Skarbowym w Miechowie. Następnego dnia Naczelnik Urzędu zorganizował zebranie z kierownictwem urzędu, na którym poinformował je o wprowadzonych zmianach. Zarządzenia niezwłocznie pojawiły się na świeżo uruchomionej wewnętrznej stronie internetowej. Następnie wszyscy pracownicy za pośrednictwem poczty elektronicznej zostali poinformowani o wdrożeniu nowych zasad komunikacji oraz systemu zarządzania wiedzą.

### **Pomiar sukcesu**

W ramach projektu przeprowadzono ankietę wśród pracowników, dotyczącą funkcjonowania nowego systemu komunikacji wewnętrznej oraz systemu zarządzania wiedzą, w celu sprawdzenia, czy wprowadzone rozwiązania spełniają oczekiwania pracowników. Ankietę wypełniło 34 pracowników na 40 obecnych w pracy w okresie przeprowadzania ankiety.

Pytanie nr 5 dotyczące systemu zarządzania wiedzą brzmiało: „Czy narzędzia zarządzania wiedzą (dostęp do prawa wewnętrznego i zewnętrznego, notatki informacyjne ze szkoleń, wykaz publikacji i czasopism, opiekun i wyprawka dla nowego pracownika) wprowadzone zarządzeniem Naczelnika US w Miechowie Nr 20/2009 w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą, usprawniają wykonywanie obowiązków służbowych i funkcjonowanie urzędu?”. Pracownicy mieli do wyboru trzy odpowiedzi, dla których wyniki były następujące:

- zdecydowanie tak – 38%,
- raczej tak – 56%,
- nie – 6%.

### **Główne trudności**

System zarządzania wiedzą, oprócz udogodnień dla pracowników, wprowadził również nowe obowiązki, które muszą realizować pracownicy (np. sporządzanie notatek informacyjnych ze szkoleń).

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

W zarządzeniu zdefiniowano system zarządzania wiedzą jako system udostępniania wiedzy. Na system zarządzania wiedzą urzędu składają się:

- szkolenia zewnętrzne, wewnętrzne i kaskadowe pracowników,
- notatki informacyjne sporządzane przez pracowników urzędu uczestniczących w szkoleniach zewnętrznych, na które zostali skierowani przez Naczelnika Urzędu,
- opiekun dla nowego pracownika wyznaczony pisemną lub ustną decyzją Naczelnika,
- „wyprawka” dla nowego pracownika składająca się ze zbioru podstawowych przepisów prawa zewnętrznego i wewnętrznego oraz wytycznych Naczelnika Urzędu i Dyrektora Izby Skarbowej w Krakowie, niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku; na „wyprawkę” mogą składać się również opisy załatwiania spraw na danym stanowisku,
- czasopisma i publikacje zakupione i prenumerowane przez urząd,
- prawo zewnętrzne i wewnętrzne,
- inna wiedza związana z pełnieniem obowiązków służbowych.

Ponieważ podręcznik Ministerstwa Finansów „System Zarządzania Jakością w Administracji Podatkowej” przewiduje wdrożenie odrębnej instrukcji dotyczącej szkoleń, w zarządzeniu zasygnalizowano tylko, że każdy pracownik ma dostęp do wiedzy i informacji za pośrednictwem szkoleń zewnętrznych, wewnętrznych i kaskadowych uregulowanych w odrębnej instrukcji.

Każdy pracownik urzędu uczestniczący w szkoleniu zewnętrznym ma obowiązek sporządzenia notatki informacyjnej według wzoru określonego w załączniku do zarządzenia, w terminie 14 dni od zakończenia szkolenia i przekazania jej, w wersji elektronicznej, do komórki obsługi informatycznej, w celu umieszczenia na stronie intranetowej urzędu. W odrębnym zarządzeniu, dotyczącym systemu funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w urzędzie, zaznaczono, że notatki są umieszczane na stronie bezpośrednio przez osoby je sporządzające z pominięciem redaktora serwisu.

W zarządzeniu zdefiniowano, kto jest nowym pracownikiem. Rozumie się przez to pojęcie osobę zatrudnioną w wyniku naboru zewnętrznego lub wewnętrznego oraz osobę przeniesioną z innej komórki organizacyjnej. Opiekun przygotowuje wyprawkę dla nowego pracownika oraz udziela pomocy przy wykonywaniu zadań przez określony czas. Jeżeli kierujący komórką organizacyjną uzna to za zasadne, zleca pracownikowi odchodzącemu na emeryturę, odchodzącemu z pracy z innych przyczyn lub zmieniającemu stanowisko pracy w urzędzie, przygotowanie wyprawki dla nowego pracownika w zakresie zwalnianego stanowiska pracy.

Komórka ds. ogólnych zamieszcza i aktualizuje na stronie intranetowej urzędu wykaz czasopism i publikacji zakupionych i prenumerowanych przez urząd, wraz z numerem pokoju, w którym są przechowywane i dostępne.

Każdy pracownik urzędu ma dostęp do prawa zewnętrznego i wewnętrznego za pośrednictwem:

- aplikacji LEX,
- strony intranetowej Izby Skarbowej w Krakowie ([www.mp.mofnet.gov.pl](http://www.mp.mofnet.gov.pl)),
- stron internetowych, a w szczególności: Ministerstwa Finansów ([www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl)), Kancelarii Prezesa Rady Ministrów ([www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)), Sejmu RP ([www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl)),
- strony intranetowej urzędu.

Zasygnalizowano, że zasady korzystania ze stron intranetowych i internetowych określają zarządzenia i wytyczne Naczelnika Urzędu i Dyrektora Izby Skarbowej w Krakowie.

Każdy pracownik ma dostęp do innej wiedzy niż wyżej wymieniona, związanej z pełnieniem obowiązków służbowych, za pośrednictwem stron intranetowych organów administracji skarbowej i stron internetowych.

Zarządzenie jest bardzo krótkie (dwustronicowe) i praktyczne. Aby nie wprowadzać nadmiernej biurokracji, niektóre decyzje są ustne (np. wyznaczenie opiekuna dla nowego pracownika). Pracownicy realizują pewne zadania w wyjątkowym trybie, np. umieszczanie notatek informacyjnych ze szkoleń na stronie intranetowej z pominięciem redaktora serwisu. Każdemu z siedmiu elementów poświęcono w zarządzeniu jeden paragraf.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Zarządzenie rozstrzygnęło wątpliwości wielu pracowników dotyczące ich uprawnień do korzystania z wiedzy zawartej na stronach internetowych. Do tej pory nowi pracownicy korzystali z pomocy bardziej doświadczonych pracowników na zasadach uprzejmości.

W jednym zarządzeniu kompleksowo uregulowano sposób korzystania z informacji i dostęp do wiedzy.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Zarządzanie wiedzą na temat CAF w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
<b>Urząd:</b>	Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
<b>Kierownik projektu:</b>	Tadeusz Jabłoński

Projekt wdrożony przez Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego zakładał stworzenie centrum wiedzy na temat metody CAF 2006 oraz podstawowych koncepcji zarządzania organizacją. Centrum wiedzy powstało jako nowy element funkcjonującego systemu zarządzania jakością. Pliki w bibliotece dostępne są dla wszystkich pracowników organizacji. Dodatkowo, stworzono forum dla pracowników KRUS umożliwiające wymianę informacji oraz dyskusję na tematy związane z wdrożeniem CAF.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Celem, dla którego zostało stworzone centrum wiedzy o metodzie CAF 2006, było umożliwienie pracownikom dostępu do wiedzy o metodzie CAF oraz o podstawowych koncepcjach zarządzania organizacją. Zakładka stworzona w systemie zarządzania jakością zawiera wszystkie dokumenty stworzone podczas realizacji projektu, podręczniki oraz artykuły związane z tematyką w zakresie organizacji i zarządzania. Z zakładki można także przejść bezpośrednio do forum CAF, na którym można wyrażać swoje opinie o metodzie CAF 2006, jej implementacji w KRUS oraz innych tematach związanych z zarządzaniem organizacją.

### ***Realizatorzy projektu***

Za realizację projektu odpowiedzialni byli pracownicy Biura Strategii i Rozwoju pod kierownictwem Dyrektora Biura, Tadeusza Jabłońskiego.

### ***Proces wdrożenia***

Pierwszym etapem wdrożenia projektu było przygotowanie nowej zakładki w istniejącym systemie zarządzania jakością. Działanie to zostało zrealizowane przez administratora systemu. Drugim krokiem było przygotowanie forum dla pracowników KRUS. W kolejnym etapie przygotowano i opublikowano teksty prezentacji oraz informacji o postępie wdrożenia metody CAF 2006 w KRUS, jak również artykuły związane z zarządzaniem organizacją.

### ***Pomiar sukcesu***

Głównym efektem wdrożenia było ułatwienie dostępu pracownikom KRUS do pełnej dokumentacji implementacji metody CAF 2006 (podręczniki, prezentacje, plan działań doskonalących). Upowszechnienie wiedzy i informacji w formie elektronicznej ułatwiło dostęp do tych informacji pracownikom organizacji, pozwoliło na korzystanie z danych w czasie dla nich dogodnym oraz uniezależniło pozyskanie informacji od działań osób trzecich.

Stworzenie forum pozwoliło na swobodną wymianę opinii oraz ocenę działań, bez potrzeby zachowywania wyłącznie pionowych ścieżek komunikacji wymuszonych przez hierarchiczną strukturę organizacji. Sytuacja przed wdrożeniem uniemożliwiała tego typu zachowania.

### **Główne trudności**

Główną trudnością podczas realizacji wdrożenia był brak zaufania pracowników KRUS do swoich zwierzchników, co skutkowało niską aktywnością na forum dyskusyjnym. Problem ten częściowo rozwiązano poprzez uzyskanie pisemnej deklaracji ze strony kierownictwa KRUS, iż autorzy krytycznych wypowiedzi (postawiono warunek, iż wypowiedzi niezwiązane z tematem CAF będą usuwane z forum) nie będą ponosili żadnych konsekwencji swojej aktywności. Całkowite usunięcie braku zaufania nie jest możliwe bez wprowadzenia znaczących zmian w kulturze organizacyjnej KRUS, niemożliwych jednak do zrealizowania w krótkim okresie czasu.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Wdrożenie podobnych rozwiązań w innych organizacjach administracji rządowej uwarunkowane jest istniejącą infrastrukturą informatyczną oraz dostępnością narzędzi, umożliwiających stworzenie podobnego systemu. Z opinii pracowników KRUS można domniemywać, iż system zarządzania jakością funkcjonujący w ich organizacji jest rozwiązaniem zaawansowanym i niedostępnym dla innych jednostek administracji rządowej. W każdej innej organizacji możliwe jest wdrożenie podobnych (nieco mniej zaawansowanych lub niepołączonych z systemem zarządzania jakością) rozwiązań, bazujących na zwykłym Intranecie. Z tego powodu koncepcja stojąca za stworzeniem centrum wiedzy o metodzie CAF 2006 wydaje się możliwa do realizacji bez większych nakładów finansowych w każdej organizacji posiadającej podstawową infrastrukturę IT.

### **Zdobyte doświadczenia**

Stworzona biblioteka ułatwiła pracownikom w sposób znaczący udział w procesie wdrożenia CAF w KRUS. Pracownicy niezaangażowani bezpośrednio w proces implementacji mogli na bieżąco śledzić postępy we wdrażaniu metody, zaś forum dyskusyjne umożliwiło swobodną wymianę informacji, która podniosła innowacyjność zespołu wdrożeniowego i przyczyniła się do powstania wielu ciekawych pomysłów na działania usprawniające.

Forum dyskusyjne umożliwiło także sprawny przepływ informacji pomiędzy pracownikami KRUS, co uwiarygodniło i wsparło proces implementacji. Swobodny dostęp do informacji podniósł efektywność osób zaangażowanych w proces wdrożenia.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wykorzystanie narzędzia Windows Sharepoint Service w zakresie nadzorowania dokumentacji systemu zarządzania jakością i pracy grupowej w Drugim Śląskim Urzędzie Skarbowym w Bielsku-Białej
<b>Urząd:</b>	Drugi Śląski Urząd Skarbowy w Bielsku-Białej
<b>Kierownik projektu:</b>	Mirosław Adamaszek

Celem projektu było stworzenie platformy elektronicznej dostępnej dla wszystkich pracowników urzędu, umożliwiającej prosty i szybki dostęp do elektronicznych wersji dokumentów prawa wewnętrznego, dokumentacji systemu zarządzania jakością oraz zapewniającego możliwość pracy grupowej.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania doskonalące podjęto z uwagi na:

- konieczność nadzorowania dokumentacji systemu zarządzania jakością ISO 9001:2001,
- dużą liczbę dokumentów, do których dostęp jest wymagany w celu prawidłowego wykonania obowiązków służbowych pracowników, co powodowało utratę znacznej ilości czasu związanego z przeszukiwaniem archiwów,
- fakt, iż wiele z realizowanych działań wymaga pracy kilku pracowników nad jednym dokumentem (praca grupowa).

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt realizował zespół obejmujący pracowników samodzielnego referatu informatyki, Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością, jak również pracowników poszczególnych działów w zakresie spraw merytorycznych.

### ***Proces wdrożenia***

W ramach projektu zrealizowano następujące działania:

- instalacja i konfiguracja oprogramowania,
- zaplanowanie struktury wewnętrznej Intranetu,
- wprowadzenie danych i dokumentów dotyczących SZJ,
- udostępnienie współdzielonych bibliotek dokumentów odpowiednim grupom pracowników,
- przeszkolenie personelu.

### ***Pomiar sukcesu***

Analiza „Raportu użycia witryny” wskazuje, że średnio na każdego pracownika przypada kilkadziesiąt wizyt na witrynie w ciągu miesiąca, co wskazuje na bardzo częste używanie witryny w codziennej pracy pracowników.

### ***Główne trudności***

Wdrożenie rozwiązania wymaga pozyskania wiedzy w zakresie korzystania z narzędzia Windows Sharepoint Service.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Wdrożone rozwiązanie zostało oparte o darmowe narzędzie Windows Sharepoint Service, które inne urzędy mają możliwość wdrożyć na bazie istniejącej infrastruktury (wymagana domena Active Directory).

### ***Zdobyte doświadczenia***

Wartością dodaną zrealizowanego projektu jest pozyskanie wiedzy w zakresie elektronicznej pracy grupowej.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wdrożenie zarządzenia obligującego pracowników Urzędu Skarbowego w Bolesławcu do zachowania ważnych informacji na stanowisku pracy poprzez stosowanie odpowiednich procedur
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Bolesławcu
<b>Kierownik projektu:</b>	Małgorzata Krauze

Kierownictwo urzędu, na podstawie zidentyfikowanych słabych stron zapisanych w sprawozdaniu z wyników samooceny według modelu CAF 2006, powołało zespół składający się z kierujących komórkami organizacyjnymi urzędu do opracowania zarządzenia i określenia kategorii dokumentów, które należałoby zachować w bazie komputerowej. Zasięgnięto opinii wśród pracowników, poprzez zamieszczenie projektu zarządzenia w programie intranetowym Qasyntent. Powołany zespół opracował projekt zarządzenia i, po akceptacji Naczelnika Urzędu Skarbowego w Bolesławcu, zapoznał wszystkich pracowników z jego treścią poprzez program intranetowy Qasyntent.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Zdarzały się sytuacje w urzędzie, że pracownicy odchodzący z pracy bądź zmieniający stanowisko pracy samodzielnie usuwali z komputera służbowego ważne dokumenty, które były bardzo przydatne w pracy danej komórki organizacyjnej.

### ***Realizatorzy projektu***

Usprawnienie zostało wdrożone przez zespół w składzie: Małgorzata Krauze (Starszy Komisarz Skarbowy, kierownik projektu), Krzysztof Orleski – Komornik Skarbowy, Agnieszka Gzubicka – Starszy Komisarz Skarbowy, Daniel Oślak – Inspektor, Jadwiga Dudzińska-Gzubicka – Starszy Komisarz Skarbowy, Mariusz Mieniek – Kierownik Referatu, Ewa Mielnik – Komisarz Skarbowy, Anna Guzowska – Kierownik Referatu, Bożena Mądralska – Kierownik Referatu, Katarzyna Kunaszko – p.o. Kierownika Referatu, Małgorzata Zarówna – Kierownik Działu, Renata Olszewska – Starszy Inspektor, Barbara Kumoś-Gzubicka – Kierownik Referatu, Edyta Najdek – Komisarz Skarbowy.

### ***Proces wdrożenia***

Zespół projektowy do 31.08.2009 r. określił rodzaj wypracowanych dokumentów niezbędnych do pracy na danym stanowisku (na różnych nośnikach informatycznych). Następnie wszystkie osoby kierujące komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Skarbowym w Bolesławcu zaangażowano do stworzenia projektu Zarządzenia Naczelnika Urzędu Skarbowego w Bolesławcu, wyznaczając termin do 30.09.2009 r. Ostateczny projekt zarządzenia został opracowany do 15.10.2009 r. W dniu 30.10.2009 r. Andrzej Całów, p.o. Naczelnika Urzędu Skarbowego w Bolesławcu, zatwierdził dokument. Zarządzenie zostało zamieszczone dla wiadomości wszystkich pracowników w programie intranetowym Qasyntent.

### ***Pomiar sukcesu***

Wszystkie działania planowane do realizacji w ramach projektu zostały wykonane. Nie można na dzień dzisiejszy zmierzyć ostatecznego sukcesu wprowadzonego zarządzenia, z uwagi na krótki okres obowiązywania. Brak jest również możliwości oceny takiego rodzaju dokumentu.

Przewidywaną korzyścią z wdrożenia zarządzenia będzie większa świadomość pracowników, co do wagi przetwarzanych dokumentów oraz gwarancja, że dokumenty pozostaną w bazie danych, co może ułatwić pracę poszczególnych

komórek organizacyjnych. Będzie to pomocne dla nowoprzyjętych osób, ponieważ będą miały dostęp do już wypracowanych i sprawdzonych wzorców.



### ***Główne trudności***

Problemem przy wdrażaniu usprawnienia był brak zgodności między pracownikami w kwalifikacji wagi dokumentów na stanowisku pracy.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

W wyniku zrealizowanego projektu zwiększy się świadomość pracownika, iż treści wytworzone w ramach obowiązków służbowych nie stanowią prywatnej własności pracownika, lecz ich właścicielem jest pracodawca. Do tej pory nie było w urzędach takiego rodzaju wykazu dokumentów.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Zwiększyła się pewność urzędu, że dokumenty nie będą kasowane. Zostały zidentyfikowane dokumenty, które należy przechowywać w bazie komputerowej.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wprowadzenie informatycznego zbioru danych z aktami wewnętrznymi wydawanymi w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim
<b>Urząd:</b>	Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie
<b>Kierownik projektu:</b>	Adriana Rydelska

Celem wprowadzenia informatycznego zbioru danych dla pracowników z aktami wewnętrznymi wydawanymi w urzędzie było zebranie w jednym miejscu wszystkich istotnych dla pracowników aktów prawnych. Do tej pory akty te przechowywane były w formie papierowej w Wydziale Prawnym i Nadzoru oraz w wydziałach, które tworzyły dany akt wewnętrzny.

W wyniku realizacji usprawnienia, utworzona została elektroniczna baza danych, dzięki której każdy z pracowników będzie miał możliwość łatwego dostępu do formy elektronicznej potrzebnego aktu prawnego, umieszczonego na serwerze.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Samoocena przeprowadzona w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim wskazała m.in. na fakt istotnego rozproszenia wewnętrznych aktów prawnych po komórkach organizacyjnych urzędu. Do dnia utworzenia elektronicznego zbioru aktów prawnych, dokumenty przechowywane były w Wydziale Prawnym i Nadzoru. Celem zadania było uzyskanie przez wszystkich pracowników dostępu do zbioru aktów prawnych, dzięki zastosowaniu prostszej i łatwiejszej w dostępie formy elektronicznej.

Aktualnie każdy pracownik na swoim stanowisku pracy ma do dostępu do zbioru aktów, dzięki czemu może szybko odszukać w zbiorze potrzebny mu akt prawny, bez konieczności opuszczania stanowiska pracy.

### ***Realizatorzy projektu***

Zadanie zostało zrealizowane w przez członków zespołu wdrażającego w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie Wspólną Metodę Oceny – CAF. Zadanie realizowane było w ramach wykonania planu doskonalenia – osobą odpowiedzialną za realizację działań była Aleksandra Salik (inspektor wojewódzki w Wydziale Prawnym i Nadzoru), pod kierownictwem Adriany Rydelskiej (inspektor wojewódzki w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, lider grupy samooceny) oraz przy weryfikacji Ewy Chylak – Koordynatora CAF. W realizacji projektu uczestniczył również Wojewódzki Ośrodek Informatyczny.

### ***Proces wdrożenia***

Zadanie podzielone zostało na kilka etapów:

- wysłanie pisma do pracowników zawierającego prośbę o przekazanie elektronicznych wersji uchwalonych aktów prawnych,
- przekazanie przez pracowników elektronicznych wersji aktów prawnych,
- obróbka danych przez osobę odpowiedzialną za realizację zadania,
- utworzenie zbioru podzielonego według grup tematycznych,
- zamieszczenie zbioru na serwerze.

### ***Pomiar sukcesu***

Efektem końcowym projektu jest funkcjonowanie zbioru i dostępność wewnętrznych aktów prawnych w wersji elektronicznej dla wszystkich pracowników.

### ***Główne trudności***

Największą trudnością było utworzenie wersji elektronicznych aktów prawnych – wiązało się to z czasochłonnością.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Zaletą elektronicznego zbioru aktów wydawanych w urzędzie jest łatwość dostępu do zbioru dla wszystkich pracowników.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Jakkolwiek wprowadzenie usprawnienia wiązało się z dużą czasochłonnością w zakresie tworzenia i zbierania w jednym miejscu wersji elektronicznych aktów prawnych, warto było je podjąć, z uwagi na aktualną łatwość dostępu do zbioru aktów i tym samym usprawnienie realizacji zadań urzędu.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Elektroniczny system dostępu do dokumentów w Urzędzie Skarbowym w Środzie Śląskiej
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Środzie Śląskiej
<b>Kierownik projektu:</b>	Dariusz Majka

Celem wdrożonego systemu jest usprawnienie dostępu do dokumentów w urzędzie, poprzez publikację wszystkich dokumentów w bazie danych dostępnej dla każdego pracownika oraz umożliwienie monitoringu zapoznawania się pracowników z nowymi dokumentami SZJ.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Na decyzję o podjęciu usprawnienia złożyły się następujące przyczyny:

- długi czas dystrybucji dokumentów w wersji papierowej oraz duża liczba list potwierdzających zapoznanie się z konkretnym dokumentem,
- trudności przy nadzorowaniu zapoznania się wszystkich pracowników z dokumentem – konieczność sprawdzania poszczególnych list w poszukiwaniu pracownika,
- trudności pracowników przy dostępie do dokumentacji w urzędzie – konieczność przeszukiwania wersji papierowych, rozmieszczenie w różnych miejscach w urzędzie wersji archiwalnych,
- duże zużycie papieru i tonera do wydruku dokumentów.

### **Realizatorzy projektu**

W projekt zaangażowali byli wyłącznie pracownicy Urzędu Skarbowego w Środzie Śląskiej. Odpowiedzialnym za określenie zasad publikacji dokumentów był Pełnomocnik ds. SZJ. Projektem zarządzał Starszy Informatyk Dariusz Majka.

### **Proces wdrożenia**

Wdrożenie projektu objęło następujące etapy:

- określenie założeń i funkcjonalności aplikacji, tj.:
  - umieszczenie dokumentu w systemie elektronicznym (serwer plików) przez uprawnionego pracownika – plik PDF,
  - różny poziom dostępu – w zależności od pełnionej funkcji pracownicy mają dostęp do odpowiednich dokumentów,
  - dostęp do systemu poprzez zalogowanie,
  - konieczność formalnego potwierdzenia zapoznania się z dokumentem,
  - możliwość przygotowywania raportów dotyczących zapoznania się z dokumentem,
  - monity przypominające imiennie pracownikowi, z jakimi dokumentami jeszcze się nie zapoznał,
- zakup odpowiedniego oprogramowania umożliwiającego publikację według powyższej specyfikacji oraz oprogramowanie do opracowywania dokumentów w wersji PDF,
- zmiana instrukcji dotyczącej nadzoru nad dokumentami.



Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością są dystrybuowane pracownikom w formie pliku PDF. Aplikacja umożliwiająca odczyt plików PDF jest bezpłatna i zainstalowana w każdym komputerze w urzędzie. System wskazuje każdemu pracownikowi urzędu dokumenty, z którymi się nie zapoznał.

Urząd zmienił instrukcję dotyczącą nadzoru nad dokumentami. Aktualna instrukcja (fragment dotyczący dystrybucji dokumentów w urzędzie) została zamieszczona poniżej.

„W celu ułatwienia zapoznawania pracowników z obowiązującymi w Urzędzie dokumentami, zapewnienia jednolitego sposobu publikowania dokumentów oraz sprawowania nadzoru nad tym procesem uruchomiono moduł ewidencjonowania i publikowania dokumentów wewnętrznych w programie Ewidencje.

Na podstawie Zarządzenia NU, Pełnomocnik ds. SZJ jest zobowiązany do:

- weryfikacji istniejących grup publikacji w porozumieniu z Kierownictwem Urzędu i ewentualnie dodawania nowych przy pomocy funkcji „Rodzaje publikacji” w menu „SZJ – publikacje”,
- wprowadzania kolejnych publikacji udostępnianych przez Kierownictwo Urzędu, przy pomocy funkcji „Ewidencja publikacji”,
- prowadzenia nadzoru nad rozpowszechnianiem każdej z publikacji, sporządzania wykazów użytkowników, którzy zapoznali się (lub jeszcze nie) z poszczególnymi dokumentami.”

#### ***Pomiar sukcesu***

- Zmniejszenie liczby dokonywanych wydruków dokumentów – efekt finansowy (papier, ksero).
- Skrócenie czasu publikacji dokumentu poprzez wyeliminowanie konieczności wydruku i umieszczenia dokumentu w poszczególnych referatach.
- Większa przejrzystość w dostępie do dokumentów – jedna baza zawierająca wszystkie dokumenty SZJ, w tym wersje archiwalne.
- Zadowolenie pracowników z wprowadzonych zmian – ułatwienie dostępu do dokumentacji.

#### ***Główne trudności***

- Konieczność zakupienia oprogramowania.
- Konieczność częstego logowania się do programu w celu przeglądania dokumentów.

#### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

W wyniku wdrożonego usprawnienia skrócony został czas dystrybucji dokumentu poprzez zastąpienie papierowych dokumentów dokumentami elektronicznymi. Przyjęte rozwiązanie może być stosowane nie tylko do dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością, ale również np. zarządzeń lub pism wewnętrznych.

#### ***Zdobyte doświadczenia***

- Poszerzenie wiedzy praktycznej o systemie zarządzania jakością w urzędzie.
- Zdobyte wiedzy przez pracowników w zakresie funkcjonowania oprogramowania.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wprowadzenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów „ELEDOPIS” w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim
<b>Urząd:</b>	Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku
<b>Kierownik projektu:</b>	Michał Joszczak

Celem projektu było wdrożenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku. Głównymi rezultatami usprawnienia są:

- system elektronicznego obiegu dokumentów we wszystkich Wydziałach/Biurach Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego,
- rozwój wewnętrznych kanałów przepływu informacji w całej organizacji tak, aby wszyscy pracownicy mieli dostęp do potrzebnej informacji,
- specjalnie dla klientów PUW zostały stworzone Publiczne Punkty Dostępu do Internetu (tzw. infomaty), które są zlokalizowane w budynkach urzędu – umożliwią one dostęp do informacji o pracy urzędu i administracji, a urządzenia wykorzystujące fale radiowe (tzw. hot-spot’y) pozwalają klientom posiadającym laptopy lub palmtopy korzystać ze stron internetowych urzędu.

#### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Pomorski Urząd Wojewódzki w ramach usprawnień w organizacji wprowadził system informatyczny służący do elektronicznego obiegu dokumentów, a tym samym polepszył obieg informacji wewnętrznej.

#### ***Realizatorzy projektu***

Projektem zarządzał Michał Joszczak – Kierownik Oddziału ds. Informatyzacji w Wydziale Organizacyjno-Administracyjnym. W skład zespołu realizującego projekt wchodziłi przedstawiciele komórek organizacyjnych PUW: Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego, Wydziału Nadzoru i Kontroli, Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców.

Wszyscy pracownicy Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego zostali przeszkoleni z obsługi elektronicznego systemu obiegu dokumentów IntraDok.

Większość działań w projekcie została zrealizowana przez firmy zewnętrzne.

#### ***Proces wdrożenia***

Celem projektu ELEDOPIS było wdrożenie w urzędzie Systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów oraz elektronicznego podpisu. Aktualnie dokumenty można przysyłać w wersji elektronicznej wraz z elektronicznym podpisem. Realizacja projektu była możliwa dzięki dofinansowaniu z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w 75% oraz ze środków budżetu państwa w 25%. Całkowity koszt projektu wynosi 2 611 883, 40 zł. Za otrzymane pieniądze zostały zakupione: System Elektronicznego Obiegu Dokumentów (obejmujący archiwum dokumentów i spraw, pisma wchodzące oraz wychodzące, obsługę procesów pracy) oraz infrastruktura teleinformatyczna (sieć komputerowa o wysokim poziomie ochrony danych, infrastruktura klucza publicznego, infomaty).

#### ***Pomiar sukcesu***

Efektom projektu ELEDOPIS jest skrócenie czasu obiegu dokumentów wewnętrznych urzędu oraz załatwiania spraw klientów. Ponadto zmniejszone zostały koszty pracy urzędu przez obniżenie zużycia papieru i materiałów do drukarek. Znaczne ułatwienie

w kontaktach z urzędem odczuwają także klienci niepełnosprawni, osoby mieszkające poza granicami miasta albo przebywające w innym kraju. Oszczędności dotyczą kosztów dojazdów do urzędu, połączeń telefonicznych czy wysyłania korespondencji pocztą tradycyjną.



### ***Główne trudności***

Podstawowa trudność polegała na przezwycięzeniu niechęci do wprowadzania zmian i przekonaniu, że nowe rozwiązania są właściwe.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Nowa procedura ułatwia interesantom załatwianie spraw urzędowych, usprawnia również przepływ dokumentów między wydziałami Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego. Funkcjonowanie nowego systemu skraca czas oczekiwania na rozpatrzenie wpływającej korespondencji.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Najważniejsze wnioski, którymi warto podzielić się z innymi instytucjami w związku z wdrożonym projektem, są następujące:

- praca zespołowa pozwala efektywniej rozwiązać skomplikowane zagadnienia organizacji charakteryzujące się dużym stopniem złożoności,
- istotnym jest właściwe dobranie osób do realizacji projektu, tak, aby wyeliminować rotację kadr podczas trwania projektu,
- udział w takim projekcie jest dla pracowników zaangażowanych w jego realizację doskonałym źródłem informacji na temat instytucji.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wdrożenie elektronicznej komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Czechowicach-Dziedzicach
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Czechowicach-Dziedzicach
<b>Kierownik projektu:</b>	Naczelnik Urzędu Skarbowego

Celem projektu było usprawnienie wewnętrznej komunikacji w Urzędzie Skarbowym w Czechowicach-Dziedzicach. Dotychczasową, „papierową” metodę przekazywania informacji zastąpiono elektroniczną. Wprowadzenie usprawnienia pozwala na zwiększenie szybkości przekazywania informacji wewnętrznej, a jednocześnie przyczynia się do zwiększenia oszczędności finansowych.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Obszar, w którym zdefiniowano dobrą praktykę, jest jednym z ważnych elementów w wykonywaniu zadań urzędu. Zespół ds. samooceny CAF uznał, że jest to obszar zasługujący na poprawę. Działania w tym zakresie mają istotny wpływ na szybkość przekazywania informacji, możliwość udziału w wymianie wniosków i informacji. Działanie te wpływają także na polepszenie jakości obsługi klienta.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt został opracowany i wdrożony przez zespół projektowy, które trzon stanowią informatycy urzędu. Udział w realizacji projektu wzięły także Zastępcę Naczelnika US, z którym były konsultowane szczegółowe rozwiązania. Dodatkowo, uruchomiono moduł ankiety, w ramach której wszyscy pracownicy urzędu mogli wypowiedzieć się na temat funkcjonalności i przydatności wewnętrznej poczty elektronicznej. Obecnie projekt jest nadzorowany i realizowany przez Naczelnika, Zastępcę Naczelnika Urzędu oraz przez kierowników wszystkich komórek organizacyjnych.

### **Proces wdrożenia**

W związku z brakiem środków finansowych na zakup serwera, wykorzystano jeden z komputerów będących na wyposażeniu urzędu, na którym zainstalowano darmowy system sieciowy Linux Debian 5.0. System skonfigurowano do pełnienia roli serwera poczty elektronicznej, opierając się o darmowe oprogramowanie POSTFIX i DOVECOT.

Aktualnie wszyscy pracownicy urzędów mają założone konta i, zgodnie z zaleceniami Naczelnika, zobowiązani są do korzystania z nich poprzez regularne sprawdzanie wiadomości. Wszyscy pracownicy zostali zapoznani z zasadami przyjętymi w regulaminie. Kierownicy komórek organizacyjnych, po otrzymaniu polecenia Naczelnika Urzędu, zobowiązani są do stosowania elektronicznej komunikacji wewnętrznej.

### **Pomiar sukcesu**

Poprawa jakości usług, jak również szybkość przekazywania informacji drogą elektroniczną weryfikowane będą poprzez ankiety zamieszczone na stronie intranetowej urzędu. Dodatkowo, na stronie intranetowej stworzono forum, na którym pracownicy mogą zgłaszać zastrzeżenia do funkcjonowania narzędzi informatycznych, jak również proponować zmiany w celu ulepszenia wdrożonego projektu.

Z informacji uzyskanych od pracowników w trakcie wdrażania systemu poczty elektronicznej wynika, że oceniają oni wysoko wprowadzenie elektronicznego systemu wymiany informacji.

Wnioski wynikające ze elektronicznego narzędzia komunikacji będą stanowić podstawę do wprowadzenia elektronicznego obiegu dokumentów.

### **Główne trudności**

Głównym problemem we wdrażaniu projektu są ograniczenia wynikające z zasobów, którymi dysponuje jednostka, w tym braku możliwości stworzenia nowych jednostek pracy, zakupu sprzętu specjalistycznego (serwera, oprogramowania).

W wyniku awarii plików konieczne było zaopatrzenie urzędu w dwa serwerowe dyski o podwyższonej wytrzymałości. Stworzenie systemu archiwizacji pozwoliło na zabezpieczenie danych w sposób, który umożliwia szybkie odzyskanie systemu po awarii sprzętowej lub programowej.

W pierwotnym planie przewidziano zastosowanie protokołu POP3, lecz obszerność i ilość zajmowanego miejsca spowodowałyby przepełnienie systemu plików na stacjach roboczych w krótkim okresie czasu. Zastosowano bardziej wydajny system oparty o protokół IMAP. Informacje w tym systemie nie dublują się i są przechowywane na serwerze, co powoduje większe bezpieczeństwo (dane te są systematycznie zabezpieczane).

Istotny problem stanowiła także zmiana świadomości pracowników i przekonanie ich do stosowania narzędzia, jakim jest elektroniczna wymiana informacji. Przeszkolenie całej kadry pracowniczej w dostępie do informacji, jak również konfiguracja stanowisk wymagała dużej ilości pracy i zaangażowania kadry informatycznej.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Wprowadzone rozwiązanie dotyczące elektronicznego przesyłania informacji, oparte na nowych technologiach IT, jest rozwiązaniem innowacyjnym dla urzędu. Rozwiązanie jest także uniwersalne – może znaleźć zastosowanie w każdej organizacji, w tym dysponującej ograniczonymi środkami.

W sposób systemowy została zablokowana możliwość przesyłania informacji z zewnątrz oraz wysyłania informacji na zewnątrz. Dzięki takiemu ograniczeniu poczta wewnętrzna jest dobrze zabezpieczona i nie stwarza zagrożenia nieautoryzowanego wpływu informacji na zewnątrz instytucji. Poczta elektroniczna skonfigurowana została w oparciu o usługi terminalowe, co spowodowało, że każdy pracownik może mieć dostęp do swojej skrzynki pocztowej, niezależnie od komputera, na którym aktualnie pracuje.

### **Zdobyte doświadczenia**

Wdrożenie elektronicznego systemu wewnętrznej wymiany informacji pozwoliło podnieść jakość obsługi klienta (szerszy i szybszy dostęp do informacji).

Szkolenie z zakresu odbioru i wysyłki informacji drogą elektroniczną podniosło wiedzę i kwalifikacje pracowników. Doświadczenie przy instalacji i konfiguracji systemu wzbogaciło kadrę informatyczną i przybliżyło funkcjonowanie systemów LINUX. Zapoznanie się z tymi systemami spowodowało lepsze przygotowanie do portingu systemu operacyjnego planowanego w przyszłości. Zdobyte doświadczenia zostaną zweryfikowane i ocenione w ramach kolejnej samooceny CAF.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Stworzenie skutecznego przepływu informacji w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej
<b>Urząd:</b>	Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej
<b>Kierownik projektu:</b>	Kpt. Piotr Cholajda

Wskazanie do realizacji projektu „Skuteczniejszy przepływ informacji”, jako jednego z najważniejszych dla Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej, było nieprzypadkowe. Komenda Główna PSP realizuje szeroki zakres działań w zakresie ochrony przeciwpożarowej. Wymusza to szybki dostęp do informacji zarówno petentów i organizacji współpracujących, jak również osób zainteresowanych pozyskaniem z KG PSP różnych informacji. Koordynowanie przepływu informacji i doświadczenia z tego wynikające potwierdziły znaczący wpływ obiegu informacji wewnątrz KG PSP na efektywność realizowanych działań. Przepływ informacji wewnętrznej jest wręcz podstawą poprawnego funkcjonowania organizacji. Jest również podstawą do właściwego i racjonalnego koordynowania informacji przekazywanej na zewnątrz. Prawidłowo przygotowane kanały informacji, a także komórki lub osoby będące ich źródłami to standard. Jednym z elementów niedocenianych, a w codzienności niezbędnych, jest właściwe wykorzystanie prawidłowo sformatowanej bazy danych.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Celem działania doskonalącego było stworzenie bazy danych pracowników, którzy realizują poszczególne zadania w komórkach organizacyjnych KG PSP. W wyniku stworzenia bazy danych powstanie możliwość zbudowania precyzyjnej wyszukiwarki, która, umieszczona na stronie intranetowej, pozwalałaby na szybkie uzyskanie szczegółowych informacji.

### ***Realizatorzy projektu***

Usprawnienie zostało wdrożone w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej przez zespół w składzie: kpt. Piotr Cholajda (Zastępca Dyrektora Gabinetu Komendanta Głównego, kierownik projektu), Edyta Jobda, Iza Stachniuk, mł. bryg. Tomasz Lep, st. kpt. Marek Marzec, działający pod nadzorem Koordynatora CAF – st. bryg. Stanisława Sulenty.

### ***Proces wdrożenia***

Realizacja projektu objęła następujące działania:

- określenie formatu bazy danych (Excel, Word),
- określenie, jakie informacje o danym pracowniku są potrzebne, w celu optymalnego wykorzystania w ramach projektu,
- przygotowanie dokumentu zawierającego prośbę o przekazanie wyszczególnionych danych do wszystkich komórek organizacyjnych,
- zebranie danych z komórek organizacyjnych oraz formatowanie danych w jednym arkuszu i z podziałem na biura/komórki organizacyjne,
- stworzenie procedury aktualizacyjnej dla bazy, w tym wskazanie osoby lub komórki odpowiedzialnej za aktualizację,
- rozszerzenie funkcjonalności wyszukiwarki na stronie intranetowej,
- zamieszczenie informacji na stronie intranetowej,
- opracowanie protokołu końcowego.

### **Pomiar sukcesu**

Przed wdrożeniem usprawnienia, przepływ informacji wewnątrz KG PSP opierał się na drukowanych spisach teleadresowych, nie podlegających bieżącej aktualizacji. W wyniku realizacji projektu opracowano obszerniejszą bazę danych pracowników, wspomaganą poprzez wyszukiwarkę na stronie intranetowej. Dodatkowo, określone zostały zasady aktualizacji, co oznacza, iż nie ma konieczności stałego potwierdzania, czy dane zamieszczone w bazie są nadal aktualne.

### **Główne trudności**

Do głównych trudności napotkanych w toku realizacji projektu KG PSP zalicza:

- krótki okres na realizację projektu,
- niechęć pracowników do dodatkowych obowiązków wynikających z pracy nad projektem CAF,
- trudności techniczne przy uruchamianiu nowej funkcjonalności bez zaangażowania firm informatycznych lub wykupienia profesjonalnego programu informatycznego.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Innowacyjność wdrożonego projektu KG PSP utożsamia z:

- autorskim opracowaniem bazy danych,
- poszerzeniem funkcjonalności wyszukiwarki działającej w ramach strony intranetowej.

Wdrożone rozwiązanie może zostać zastosowane w każdym innym urzędzie administracji publicznej.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Istotne dla realizacji każdego projektu jest poprawne i pełne poinformowanie pracowników o planowanych działaniach, w celu przekonania pracowników do celowości podejmowanych usprawnień.
- Zastosowane rozwiązania są możliwe do wdrożenia na bazie zasobów własnych organizacji, jednak w przypadku dysponowania dodatkowymi środkami finansowymi zaangażowanie podmiotu zewnętrznego do implementacji rozwiązań ułatwiłoby pracę nad projektem.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Elektroniczna komunikacja wewnętrzna w Urzędzie Skarbowym w Świnoujściu
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy Świnoujście
<b>Kierownik projektu:</b>	Wioletta Nawrocka, Paweł Szymański

Celem wdrożenia projektu było usprawnienie procesu komunikacji wewnętrznej poprzez skrócenie obiegu dokumentów oraz wyeliminowanie zbędnych egzemplarzy dokumentów papierowych. Zastosowanie systemów informatycznych oraz przeanalizowanie obiegu dokumentów papierowych przyczyniło się do uzyskania zamierzonych celów.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Wdrożenie systemu elektronicznej komunikacji wewnętrznej urzędu wynikało z następujących powodów:

- wydłużona droga komunikacji wewnętrznej,
- czas dostarczenia dokumentu do właściwej komórki po dekretacji, czasami niewłaściwa dekretacja pisma,
- duża ilość dokumentacji papierowej,
- szumy informacyjne.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt realizowany był przez następujące grupy:

- Najwyższe Kierownictwo,
- kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych,
- zespół wdrożeniowy Biblioteki Akt,
- zespół wdrożeniowy Systemu Zarządzania Jakością.

Projektem zarządzali: Wioletta Nawrocka – Kierownik Referatu Ewidencji i Identyfikacji Podatnika) oraz Paweł Szymański – Starszy Informatyk.

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie usprawnienia przebiegało w oparciu o następujące etapy działań:

- zmiana obiegu dokumentów papierowych,
- wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością,
- usystematyzowanie obiegu informacji, wprowadzenie systemu komunikacji pomiędzy pracownikami poprzez wewnętrzną pocztę elektroniczną,
- przeprowadzenie wewnętrznych szkoleń pracowników w zakresie obsługi poczty elektronicznej,
- utworzenie strony intranetowej urzędu służącej zamieszczaniu informacji i dokumentów wewnętrznych oraz otrzymanych z jednostek zewnętrznych,
- przeprowadzenie testów aplikacji Biblioteka Akt przed wdrożeniem,
- wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, wdrożenie aplikacji Biblioteka Akt,

- stworzenie katalogu pism do automatycznej dekretacji,
- przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych w zakresie obsługi programu Biblioteka Akt,
- archiwizacja dokumentów komunikacji elektronicznej na serwerach wewnętrznych.

### ***Pomiar sukcesu***

W wyniku wprowadzenia systemu elektronicznej komunikacji wewnętrznej uzyskano następujące korzyści:

- znaczne skrócenie obiegu dokumentów wewnątrz urzędu,
- zmniejszenie ilości dokumentacji papierowej,
- skrócenie czasu na rozpoznanie i załatwienie sprawy,
- uzyskanie możliwości jednolitego przekazu informacji większej grupie osób.

### ***Główne trudności***

Główne trudności występujące podczas wdrożenia to:

- opór pracowników,
- niewielka ilość czasu na realizację wdrożenia, wynikająca z bieżących obowiązków pracowników,
- pozyskanie środków pieniężnych na realizację zadań.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Na potrzeby poprawy komunikacji w urzędzie wykorzystano nowoczesne technologie informatyczne. Projekt może być wdrażany w każdym urzędzie, przy wykorzystaniu podobnych narzędzi informatycznych.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Wnioski z wdrożenia:

- projekt należy wdrażać małymi etapami, tempo dostosować do aktualnego obciążenia stanowisk pracy,
- konieczne jest przeprowadzanie szkoleń i spotkań informacyjnych dla pracowników – tam, gdzie jest to konieczne, aby poszczególne zadania zostały właściwie zrozumiane i wdrożone (np. szkolenia z zakresu obsługi aplikacji),
- w przypadku narzędzi informatycznych istotne jest wcześniejsze zapoznanie się z aplikacją, aby stwierdzić, czy będzie odpowiednia dla specyfiki i potrzeb urzędu.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej Urzędu Skarbowego Kraków-Prądnik poprzez wykorzystanie sieci wewnętrznej Intranet
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy Kraków-Prądnik
<b>Kierownik projektu:</b>	Krzysztof Książkiewicz

Głównym celem projektu była poprawa komunikacji wewnętrznej oraz udostępnienie dla wszystkich pracowników poprzez stronę intranetową aktualnych informacji przydatnych do sprawniej realizacji powierzonych im zadań. Na stronie intranetowej zostały zamieszczone między innymi: zarządzenia naczelnika, komunikaty i aktualności dotyczące urzędu, przydatne wzory pism, spis adresów mailowych i telefonów pracowników.

Procedura zarządzania systemem informacji wewnętrznej określona została w zarządzeniu wydanym przez Naczelnika Urzędu. Zebranie informacji w jednym miejscu upraszcza ich pozyskanie i znacząco skraca potrzebny na to czas. Dodatkowym zadaniem, mającym wpływ na efektywność komunikacji, jest upowszechnienie zwyczaju korzystania przez pracowników z poczty elektronicznej.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Powodem podjęcia działań doskonalących były problemy z komunikacją wewnętrzną spowodowane wydłużonym czasem potrzebnym na propagowanie informacji mających wpływ na zakres i sposób realizacji zadań służbowych oraz utrudnionym dostępem do aktualnych informacji teleadresowych pracowników. Konieczne było zapewnienie pracownikom łatwego dostępu do informacji.

### ***Realizatorzy projektu***

W realizację projektu zaangażowane były wszystkie komórki organizacyjne Urzędu Skarbowego Kraków-Prądnik. W skład zespołu projektowego weszli: Krzysztof Książkiewicz, Rafał Rojewski, Ewa Sakowicz, Bogdan Malec, Beata Sadzik, Elżbieta Wrona, Aleksandra Janik, Mirosław Munje, Anna Sidzina, Jowita Wojtaszek, Maciej Jasica.

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące etapy prac:

- opracowanie projektu dokumentu określającego zasady zamieszczania danych na stronie Intranetu (tj. wskazanie osób odpowiedzialnych za zamieszczanie danych na stronie intranetowej i ich aktualizację) oraz ustalenie częstotliwości aktualizacji danych,
- konsultacje założeń systemu zarządzania Intranetem w urzędzie,
- przyjęcie dokumentu określającego zasady funkcjonowanie Intranetu w urzędzie – Zarządzenie Naczelnika nr 24/2009 z dnia 7 września 2009 r. w sprawie określenia reguł działania strony intranetowej oraz poczty elektronicznej w Urzędzie Skarbowym Kraków-Prądnik
- przeprowadzenie szkolenia wybranego zespołu z zakresu wprowadzania i publikacji danych do Intranetu,
- wprowadzanie danych i ich bieżąca aktualizacja,
- uświadomienie pracownikom konieczności i korzyści płynących z korzystania ze strony intranetowej,
- konfiguracja skrzynek mailowych wszystkich pracowników.

### **Pomiar sukcesu**

Projekt zakładał zapewnienie dostępu dla wszystkich pracowników urzędu do poczty elektronicznej oraz możliwości przekazywania im aktualnych informacji poprzez stronę intranetową. Założenia projektu zostały zrealizowane w 100%. Obecnie każdy z pracowników posiada dostęp do poczty elektronicznej oraz informacji zawartych na stronie intranetowej. Zawartość strony intranetowej jest na bieżąco aktualizowana przez wyznaczone do tego osoby.

### **Główne trudności**

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Opisane rozwiązanie można zastosować praktycznie w każdym urzędzie, dostosowując jedynie do specyficznych potrzeb zakres publikowanych danych. Zakładając, że dany urząd posiada serwer, na którym można uruchomić serwis www oraz serwis pocztowy, do realizacji projektu nie potrzeba dodatkowych środków finansowych. Oprogramowanie potrzebne do realizacji projektu dostępne jest w wersji darmowej.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Poznanie możliwości, jakie daje szeroko rozumiana komunikacja elektroniczna.
- Wprowadzenie i utrwalenie w kulturze organizacyjnej urzędu nowego systemu zarządzania informacją.
- Zorientowanie na działania podnoszące jakość pracy w urzędzie.
- Umiejętność obsługi darmowego CMS Joomla, na bazie którego została stworzona strona intranetowa urzędu.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wdrożenie programu Qasystent w zakresie modułu Komunikacja i Dokumentacja jako skutecznego mechanizmu zapoznawania się z nowoobowiązującymi przepisami i dokumentami, a także jako skutecznego narzędzia komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Nakle nad Notecią
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Nakle nad Notecią
<b>Kierownik projektu:</b>	Sławomir Bylicki

Celem projektu było opracowanie skutecznego mechanizmu zapoznawania pracowników z nowowprowadzonymi dokumentami oraz usprawnienie komunikacji wewnętrznej. W wyniku wdrożonych usprawnień zapewniono szybki i przejrzysty dostęp do wszystkich dokumentów określających wymagania (zarządzeń, decyzji, instrukcji oraz procedur i procesów) na poszczególnych stanowiskach pracy w urzędzie, a także nadzór nad tworzeniem tej dokumentacji i jej dystrybucją.

Program Qasystent dedykowany jest do urzędów administracji publicznej, które wdrożyły bądź wdrażają System Zarządzania Jakością. Program zgodnie z założeniami normy ma wspierać podejście procesowe podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności SZJ, zidentyfikować liczne powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać. Projekt dotyczył głównie wdrożenia modułu Komunikacja i Dokumentacja programu Qasystent.

Moduł Komunikacja pozwala na rozszerzenie wewnętrznych kanałów komunikacji, przekazywanie informacji, dostęp do zdefiniowanych portali internetowych oraz szybki dostęp do informacji dotyczącej numerów telefonów. Zawiera on następujące obszary: skrzynka pocztowa, tablica ogłoszeń, portale internetowe, książka telefoniczna.

Moduł Dokumentacja służy do zapewnienia szybkiego i przejrzystego dostępu do dokumentów oraz pozwala nadzorować jej tworzenie i dystrybucję. Proces tworzenia i zmiany dokumentacji przebiega w następujących etapach: wnioskowanie o utworzenie lub zmianę, opracowanie projektu dokumentu, opiniowanie projektu dokumentu, weryfikacja projektu dokumentu, akceptacja dokumentu, zatwierdzanie dokumentu, publikowanie dokumentu.

Po wdrożeniu programu przeprowadzono cykl szkoleń dla pracowników w zakresie funkcjonowania i obsługi programu.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Wdrażanie usprawnienia podjęto z uwagi na brak w urzędzie narzędzia spełniającego szereg wymagań do prawidłowej, szybkiej i przejrzystej komunikacji.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez zespół w składzie: Sławomir Bylicki (Starszy Informatyk, kierownik projektu), Paweł Kwiatkowski (Informatyk), Joanna Rogalska (Starszy Referent), Beata Kopras (Inspektor).

### ***Proces wdrożenia***

W ramach projektu przeszkolono wszystkich pracowników urzędu z zasad obsługi programu Qasystent. Na szkoleniach przedstawiono praktyczne możliwości wykorzystania modułu Komunikacja i Dokumentacja.

Po wdrożeniu programu przeprowadzono badanie wykorzystania narzędzia wśród pracowników, wykorzystując ankietę w formie elektronicznej.

W dalszym ciągu trwają prace na wdrożeniem wszystkich modułów programu.

### **Pomiar sukcesu**

W każdej chwili możliwe jest przeprowadzenie badania wykorzystania programu, dzięki zleceniu wygenerowania np. raportu z zapoznania się z dokumentem czy weryfikacji liczby osób biorących udział w ankiecie. Przed wdrożeniem programu wszystkie te czynności przeprowadzono ręcznie z wykorzystaniem tradycyjnych narzędzi.

### **Główne trudności**

Główną trudnością w realizacji zadania jest różna świadomość pracowników na temat przydatności i wykorzystania narzędzi informatycznych. Problem ten próbuje się eliminować poprzez przekazywanie na spotkaniach, szkoleniach informacji na temat narzędzi informatycznych oraz możliwości ich wykorzystania.

Ponadto, stwierdzono zbyt małą szczegółowość i niską czytelność instrukcji towarzyszących programowi. Problem ten urząd stara się eliminować poprzez kontakt z autorem programu i wyjaśnianiem u źródła problemu, jeśli chodzi o działanie czy funkcjonalność programu.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Program Qasystent jest dopasowanym do struktury administracji skarbowej narzędziem, zawierającym liczne moduły pomagające w zarządzaniu jakością oraz polepszające komunikację w jednostce administracji skarbowej. Oprogramowanie jest aktualizowane zgodnie z potrzebami rynku oraz sugestiami użytkowników.

### **Zdobyte doświadczenia**

Zaletą zastosowanego rozwiązania jest fakt, iż program zawiera wszystkie elementy niezbędne w dobrej komunikacji i zarządzaniu jakością w urzędzie.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Komunikacja z klientami Powiatowego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania poprzez stronę WWW
<b>Urząd:</b>	Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Poznania
<b>Kierownik projektu:</b>	Dariusz Patalas

Strona internetowa w urzędzie została stworzona w celu poprawy przepływu informacji pomiędzy urzędem a klientami. Propozycję aktualizacji strony mogą składać wszyscy pracownicy, również na podstawie potrzeb zgłaszanych przez klientów urzędu. Strona WWW urzędu zyskała pełną akceptację klientów i w związku z tym jest ciągle doskonalona i rozwijana.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania doskonalące podjęto z uwagi na dążenie urzędu do:

- umożliwienia pracownikom sprawnej publikacji dokumentów przeznaczonych dla klientów,
- usprawnienia komunikacji zewnętrznej – publikowanie najważniejszych informacji związanych z funkcjonowaniem urzędu oraz zasadami realizacji spraw w urzędzie,
- zmniejszenia liczby zapytań telefonicznych klientów,
- wykorzystania Internetu do realizacji zadania urzędu, jakim jest nadzorowanie prawidłowości robót budowlanych i utrzymania obiektów budowlanych.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez zespół wdrożeniowy, w skład którego wchodził kierownicy komórek organizacyjnych. Projektem zarządzał Dariusz Patalas – Starszy Specjalista ds. Prawnych.

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące działania:

- ustalenie projektu strony WWW urzędu, przygotowanie projektu strony oraz zasad jej aktualizacji; aktualny układ informacyjny strony WWW urzędu uwzględnia zakładki:
  - Zakres działalności,
  - Organizacja Inspektoratu,
  - Pracownicy,
  - Majątek jednostki,
  - Praca w Inspektoracie,
  - Informacje,
  - Odpowiedzi na pytania,
  - Co powinien wiedzieć inwestor?,
  - Wyniki kontroli,
  - Interpretacje przepisów,
  - Druki,
  - Archiwum,



- Linki,
- Szukaj
- ustalenie zasad popularyzacji strony WWW wśród klientów urzędu.



### ***Pomiar sukcesu***

Przed wdrożeniem projektu podstawowym kanałem komunikacji z klientem były telefony. Wdrożenie umożliwiło dostęp klienta do odpowiednich informacji bez konieczności bezpośredniego kontaktu z pracownikiem urzędu.

Badanie sondażowe pracowników potwierdziło spadek zapytań klientów po pojawieniu się aktualizacji strony z określoną informacją.

Zgodnie z wypowiedziami klientów strona jest doceniana, jak również zauważane są starania urzędu w zakresie jej bieżącej aktualizacji.

### ***Główne trudności***

Nie napotkano trudności we wdrażaniu usprawnienia.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Narzędzie zaspokaja w wysokim stopniu potrzeby informacyjne klientów Inspektoratu, dotyczące ogólnych zagadnień związanych z pracą urzędu oraz interpretacją wymagań prawnych. Pozwala również na dostęp do wszystkich niezbędnych dokumentów.

Narzędzie jest uniwersalne, bardzo proste i intuicyjne w obsłudze. Może służyć do przekazywania treści w dowolnej postaci – według potrzeb określonego urzędu.

### ***Zdobyte doświadczenia***

- Nabycie umiejętności redakcji materiałów informacyjnych dla klientów oraz wiedzy dotyczącej celów funkcjonowania strony urzędu przez wszystkich pracowników.
- Wzrost świadomości pracowników urzędu w zakresie potrzeb informacyjnych klientów.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wdrożenie zautomatyzowanego systemu pozyskiwania informacji o zobowiązanych z lokalnych ewidencji Urzędu Skarbowego w Kraśniku
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Kraśniku
<b>Kierownik projektu:</b>	Marcin Bornus

Do głównych celów zastosowanego usprawnienia zaliczono:

- poprawę funkcjonalności zarządzania wiedzą oraz przechowywania i wartościowania informacji,
- lepsze wykorzystanie systemu pozyskiwania informacji z dostępnych źródeł,
- usprawnienie procesu egzekucji należności i zmniejszenie jego pracochłonności.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Urząd Skarbowy w Kraśniku świadczy usługi w obszarze pozyskiwania dochodów budżetowych. Prowadzi także inne działania, wynikające z obowiązujących regulacji prawnych w obszarze skarbowości oraz określone w misji urzędów sektora finansów publicznych, w tym egzekwowanie należności publiczno-prawnych. Proces egzekucji należności wymaga na wstępnym etapie starannego sprawdzenia dostępnych baz danych pod kątem możliwości efektywnego wyegzekwowania należności od zobowiązanego, a w szczególności weryfikacji:

- jakie dane znajdują się w ewidencji podatników,
- jakie dokumenty podatkowe wpłynęły od podatnika lub płatników,
- czy zobowiązany posiada rachunki bankowe,
- czy zobowiązany posiada aktywa, np. w postaci majątku ruchomego lub nieruchomości,
- czy na jego koncie występują nadpłaty,
- i w końcu – jakie czynności dział egzekucji może podjąć w celu likwidacji zobowiązania.

Dane te są rozproszone w kilku systemach informatycznych eksploatowanych w urzędzie. Pozyskanie ww. informacji wymaga kilkustopniowej penetracji dostępnych baz danych, co jest pracochłonne i stwarza ryzyko pominięcia istotnych danych. Dlatego też celowe i potrzebne było opracowanie zautomatyzowanego rozwiązania informatycznego, umożliwiającego sprawdzenie niezbędnych informacji w trakcie jednej czynności.

### **Realizatorzy projektu**

Realizatorami projektu byli: komornik skarbowy oraz informatyk Urzędu Skarbowego w Kraśniku.

### **Proces wdrożenia**

W ramach wdrożenia opracowano założenia planowanego rozwiązania informatycznego oraz przygotowano i przetestowano aplikację wspomagającą wykonanie zadania.

Opracowane w Urzędzie Skarbowym w Kraśniku oprogramowanie umożliwia uzyskanie raportu o konkretnym zobowiązanym oraz uzyskanie raportów o zobowiązanych z grupy tytułów wykonawczych, zawierających wszelkie istotne dla komórki egzekucyjnej informacje na dowolnym etapie prowadzenia postępowania.

Zmiany organizacyjne w pracy komórki egzekucyjnej podczas wdrożenia polegały na:

- zakończeniu operacji rejestrowania tytułów wykonawczych (np. z danego dnia) wykonaniem raportów o zobowiązanych i dołączeniem ich do oryginałów dokumentów,
- zastąpieniu czasochłonnego wyszukiwania informacji w kilku systemach informatycznych analizą jednego raportu przez inspektorów przed podjęciem decyzji o zastosowaniu pierwszego środka egzekucyjnego,
- okresowej analizie aktualności danych zawartych w systemach informatycznych poprzez wykonanie kolejnej wersji raportu o zobowiązanych.

Opracowanie oprogramowanie zainstalowano, poinformowano pracowników o dostępności nowego rozwiązania i przeszkolono ich w zakresie posługiwania się narzędziem informatycznym.

Zastosowane usprawnienie podlega monitoringowi sprawności i skuteczności.

### ***Pomiar sukcesu***

Wprowadzone usprawnienie pozwoliło stwierdzić następujące korzyści:

- zmniejszenie praco- i czasochłonności czynności przed podjęciem decyzji o zastosowaniu konkretnego, pierwszego środka egzekucyjnego,
- poprawa efektywności procesu egzekucji,
- poprawa stopnia wiarygodności zebranych informacji i zmniejszenie ryzyka błędnych postanowień o umorzeniu postępowania egzekucyjnego,
- dostarczenie informacji o zobowiązanych pracownikom wykonującym czynności poza siedzibą urzędu.

### ***Główne trudności***

Zastosowane usprawnienie nie wymaga przeznaczenia specjalnych środków, a wymaga jedynie wprowadzenia niewielkich zmian organizacyjnych w pracy komórek egzekucyjnych.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Głównym beneficjentem proponowanego usprawnienia są pracownicy urzędu, których czynności są związane z procesem egzekwowania należności, a także kierownicy, podejmujący decyzje w sprawie postępowania egzekucyjnego.

Usprawnienie nadaje się do skopiowania i upowszechnienia w innych urzędach skarbowych.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Wprowadzone w charakterze dobrej praktyki usprawnienie pozwoliło odczuć istotny wzrost efektywności czynności sprawdzających i wzbudziło zainteresowanie innych urzędów, chętnych do zastosowania usprawnienia u siebie.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Opracowanie kart informacyjnych do zadań poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu Skarbowego w Pleszewie
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Pleszewie
<b>Kierownik projektu:</b>	Emilia Filipiak

Podstawowym celem projektu było udostępnienie podatnikom informacji o zadaniach realizowanych przez komórki organizacyjne urzędu, poprzez szczegółowe opisanie i opublikowane na stronie internetowej, w siedzibie urzędu oraz gminnych punktach informacyjnych zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne urzędu. W szerszym ujęciu, działanie to ma również służyć poprawie współpracy pomiędzy urzędem a innymi stronami zainteresowanymi, dzięki rozszerzeniu zakresu dostępnej informacji dotyczącej zasad działania urzędu.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działanie podjęte zostało w wyniku przeprowadzonej w urzędzie samooceny według metody CAF 2006. Wyniki samooceny w obszarze 4 kryterium „Partnerstwo i zasoby” wykazały konieczność poprawy organizacji w zakresie informowania na zewnątrz na temat usług świadczonych przez Urząd Skarbowy z uwzględnieniem podziału obowiązków pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne – tak, by podatnik miał świadomość, do którego działu czy referatu powinien się udać, aby załatwić swoją sprawę.

### ***Realizatorzy projektu***

W skład zespołu wdrożeniowego działania weszli: Emilia Filipiak (kierownik projektu, Kierownik Działu Podatków Bezpośrednich, Majątkowych i Opłat), Katarzyna Sokołowska (Referent), Przemysław Kościuk (Informatyk).

### ***Proces wdrożenia***

Działanie podjęte zostało jako element projektu usprawnień zarządczych, zatytułowanego „Komunikacja zewnętrzna”, i składało się z następujących etapów:

- opracowanie, zatwierdzenie i publikacja instrukcji „System kart informacyjnych” której celem jest zapewnienie nadzoru nad tworzeniem, zatwierdzaniem, aktualizacją i publikacją kart informacyjnych,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za opracowanie kart informacyjnych oraz wyznaczenie terminu opracowania kart,
- opracowanie kart,
- weryfikacja kart informacyjnych przez kierowników działów i Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością oraz zatwierdzenie przez Naczelnika US,
- publikacja kart informacyjnych na stronie internetowej US, w budynku US oraz w gminnych punktach informacyjnych.

### ***Pomiar sukcesu***

Skuteczność działania jest badana poprzez analizę satysfakcji klientów urzędu, w ramach której zadane zostało pytanie o jakość dostępnej informacji na temat zadań poszczególnych komórek organizacyjnych – adresatów pytań czy wątpliwości zgłaszanych przez podatników.

### **Główne trudności**

Jedyną trudność w ramach projektu polegała na skali opracowania. Usprawnienie wymagało szczegółowego opisanie wszystkich obszarów zainteresowania poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Bardzo trudno sobie wyobrazić bezpośrednie przeniesienie opracowanych kart informacyjnych do innego urzędu. Istotny jest natomiast sam mechanizm. Karty informacyjne mogą znaleźć zastosowanie w każdego rodzaju organizacji, której charakter działalności wiąże się z kontaktem z dużą liczbą klientów. Poprzez kartę informacyjną klienci otrzymują narzędzie, dzięki któremu mają świadomość, do jakiej komórki organizacyjnej mogą kierować swój wniosek, z określeniem również podstawowych dokumentów czy danych, które muszą zostać przy okazji wskazane, a także udostępnieniem odpowiednich formularzy.

### **Zdobyte doświadczenia**

Dobrym rozwiązaniem jest opisanie zasad tworzenia i nadzorowania kart informacyjnych oraz opracowanie wspólnej formatki dla kart informacyjnych. Karty informacyjne powinny również przywoływać odpowiednie formularze do wypełnienia przez klienta przed przyjściem do urzędu (jeżeli są takie wymagane) oraz informować o dokumentach czy informacjach, jakie są niezbędne dla załatwienia danej sprawy.

Dobre efekty przynosi również „przetestowanie” kart informacyjnych, przez pokazanie ich osobom z urzędem niezwiązanym lub pracującym w nim od krótkiego czasu, np. stażystom. Świeże spojrzenie pozwala zweryfikować, na ile zrozumiała i kompletna jest informacja zawarta w karcie.

# KRYTERIUM 5

## PROCESY

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Jednolity Rozmówca Podatkowy w Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Skarbowym w Bydgoszczy
<b>Urząd:</b>	Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy w Bydgoszczy
<b>Kierownik projektu:</b>	Magdalena Grzybowska

Utworzenie w 2004 r. wyspecjalizowanych urzędów skarbowych było efektem uwzględnienia znaczenia dużych przedsiębiorstw w życiu gospodarczym kraju oraz ich wagi podatkowej. Jednakże doskonalenie relacji z dużymi przedsiębiorstwami nie może poprzestać na samym utworzeniu wyspecjalizowanych jednostek do ich obsługi.

W chwili swojego utworzenia, Kujawsko-Pomorski Urząd Skarbowy w Bydgoszczy posiadał klasyczną strukturę organizacyjną. Poszczególne podatki były prowadzone przez wyspecjalizowane komórki, a procesy obsługi podzielone między kilka komórek. Taka struktura organizacyjna relatywizuje skuteczność zespołów urzędników, opóźnia obieg spraw, uniemożliwiając pozyskiwanie całościowej wizji przedsiębiorstwa, przy czym może także zmniejszać zainteresowanie wykonywaną pracą u pracowników o wysokich kwalifikacjach.

Celem prowadzonych działań było podniesienie jakości obsługi przedsiębiorstw oraz profesjonalizacja ich prowadzenia w zakresie wymiaru podatków oraz orzecznictwa poprzez wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej pozwalającej na uniknięcie rozproszenia zadań wykonywanych przez jednego pracownika. Jedną z istotnych bolączek kontaktów z urzędami skarbowymi jest bowiem rozproszenie informacji (np.: żeby się dowiedzieć, jakie skutki podatkowe wywiera dane zdarzenie gospodarcze, trzeba wykonać odrębne telefony do komórki VAT i podatku dochodowego). Uznano, że sposobem na rozwiązanie tego problemu może być wprowadzenie tak zwanego Jednolitego Rozmówcy Podatkowego. Jednolity Rozmówca Podatkowy to zespół pracowników składający się ze specjalistów w różnych podatkach, obsługujący firmy według branż działalności gospodarczej. Dzięki takiemu rozwiązaniu, wszystkie sprawy związane z podatkowym aspektem działalności gospodarczej, będzie można omówić ze zorientowanymi we wszystkich sprawach firmy, kompetentnymi osobami.

Realizacja założonych celów wymagała:

- rozdzielenia funkcji Jednolitego Rozmówcy Podatkowego (*front office*) i orzecznictwa (*back office*) – funkcje wykonywane uprzednio przez działy zajmujące się obsługą VAT i podatku dochodowego zostały podzielone na te, które należą do zadań Jednolitego Rozmówcy Podatkowego (obsługa deklaracji podatkowych, informacja telefoniczna, wydawanie zaświadczeń) i zadań orzecznictwa (postępowania podatkowe, interpretacja przepisów, pomoc publiczna),
- podziału podmiotów między zespoły Jednolitego Rozmówcy Podatkowego w podziale na branże gospodarcze – funkcjonująca wcześniej zasada podziału przedsiębiorstw na grupy obsługiwane przez danego pracownika na podstawie numeru identyfikacji podatkowej (NIP) została zastąpiona podziałem według branż gospodarczych,
- wszechstronności pracowników – prowadzenie kompleksowej obsługi przedsiębiorstwa wymaga wszechstronności, która zwiększa skuteczność zespołów Jednolitego Rozmówcy Podatkowego i podnosi jakość świadczonych usług.

W wyniku realizacji założonych celów uzyskano następujące efekty usprawnień:

- podniesienie dyspozycyjności większej liczby pracowników zespołów Jednolitego Rozmówcy Podatkowego w zakresie udzielania odpowiedzi telefonicznych (najczęstsza forma kontaktu),
- zwiększenie wiarygodności prac orzecznictwa przez lepszą koncentrację i lepsze dostosowanie predyspozycji każdego pracownika do wykonywanych czynności,



- bezpośrednią możliwość prowadzenia analiz dla danej branży gospodarczej z uwzględnieniem jej realiów oraz specyfiki podatkowej,
- podniesienie poziomu kwalifikacji pracowników do poziomu gwarantującego ich wszechstronność w zakresie obsługi przedsiębiorstw,
- zwiększenie skuteczności zespołów w obsłudze przedsiębiorstw,
- zwiększenie poziomu satysfakcji klientów ze świadczonych usług.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Przy realizacji zadań wyrażonych w misji, kierownictwo urzędu kładzie bardzo duży nacisk na zapewnienie wysokiej jakości usług uwzględniających potrzeby klientów. Celem podjętych działań było podniesienie jakości obsługi klientów poprzez dostosowanie struktury organizacyjnej do realizowanych zadań w zakresie wymiaru oraz orzecznictwa podatkowego. Dostosowywanie struktury organizacyjnej do wykonywanych zadań jest jednym z elementów usprawniających proces pracy i podnoszących jego skuteczność, co skutkuje lepszym zaspokajaniem potrzeb klientów.

### **Realizatorzy projektu**

Projekt realizowali pracownicy pionu podatkowego urzędu pod kierownictwem Pierwszego Zastępcy Naczelnika, Magdaleny Grzybowskiej.

### **Proces wdrożenia**

Proces wdrożenia projektu przebiegał w trzech fazach:

- faza pierwsza, trwająca od stycznia do marca 2006 r., to działania przygotowawcze obejmujące informowanie przedsiębiorstw, spotkania z pracownikami i kadrą kierowniczą, gromadzenie i analizowanie niezbędnych informacji oraz liczne szkolenia mające na celu uzyskanie wszechstronności wiedzy podatkowej przez pracowników i kadrę kierowniczą,
- faza druga, trwająca od marca do lipca 2006 r., była eksperymentem polegającym na prowadzeniu działalności w założonej strukturze organizacyjnej (wydano stosowne akty prawa wewnętrznego), w celu zweryfikowania zakładanych metod oraz osiąganych celów; w jej trakcie kontynuowano szkolenia, spotkania z pracownikami oraz kadrą kierowniczą, a także organizowano spotkania z przedsiębiorstwami; istotnym elementem tej fazy były przeprowadzone badania ankietowe wśród klientów, pracowników i kadry kierowniczej, których wyniki miały istotny wpływ na decyzje podjęte w fazie trzeciej projektu,
- faza trzecia, trwająca od lipca 2006 r. to wprowadzenie w życie zweryfikowanych w wyniku eksperymentu założeń organizacyjnych – struktura organizacyjna urzędu została zmieniona w sposób trwały.

### **Pomiar sukcesu**

W założeniach projektu przyjęto, iż ingerencja w strukturę organizacyjną urzędu musi być poprzedzona zbadaniem jej realnych skutków w stosunku do oczekiwanych, przy czym badanie winno obejmować opinie wszystkich zainteresowanych stron: klientów, pracowników i kadry kierowniczej. W związku z powyższym uznano, że projekt musi przejść fazę eksperymentu w celu zweryfikowania zasadności wdrożenia zmian.

W dniach 26 i 27 kwietnia 2006 r. przeprowadzono anonimową ankietę wśród pracowników reorganizowanych komórek organizacyjnych. 76% pracowników uznało, że nowa struktura organizacyjna, oparta na zespołach Jednolitego Rozmówcy Podatkowego jest całkowicie dostosowana do zadań urzędu, i wystawiło pozytywną ocenę ogólną.

Równolegle przeprowadzono anonimową ankietę wśród kadry kierowniczej reorganizowanych komórek organizacyjnych. 100% osób pełniących funkcje kierownicze uznało, że nowa struktura organizacyjna, oparta na zespołach Jednolitego Rozmówcy Podatkowego, jest całkowicie dostosowana do zadań urzędu, i wystawiło pozytywną ocenę ogólną.

Badanie poziomu satysfakcji klientów postanowiono przeprowadzić dwukrotnie: w połowie trwania eksperymentu oraz na jego zakończenie. Pierwsze badanie przeprowadzono w dniach 21 i 22 kwietnia 2006 r. Respondenci udzielili następujących odpowiedzi:

- ocena eksperymentu: 95% ocen pozytywnych, 5% bez zdania i 0% opinii negatywnych,
- zadowolenie ze świadczonej obsługi: tak – 83%, bez zdania – 17%, nie – 0%,
- profesjonalizacja obsługi – Jednolity Rozmówca Podatkowy: tak – 98%, bez zdania – 2%, nie – 0%.

Drugie badanie przeprowadzono w dniach 27-30 czerwca 2006 r. Respondenci udzielili następujących odpowiedzi:

- ocena eksperymentu: 89% ocen pozytywnych, 11% bez zdania i 0% opinii negatywnych,
- zadowolenie ze świadczonej obsługi: tak – 90%, bez zdania – 9%, nie – 1%,
- profesjonalizacja obsługi – Jednolity Rozmówca Podatkowy: tak – 81%, bez zdania – 18%, nie – 1%.

Tak wysoki odsetek ocen pozytywnych u wszystkich zainteresowanych stron wskazuje jednoznacznie, że wprowadzone zmiany spełniały ich oczekiwania.

### **Główne trudności**

Z uwagi na skalę i zasięg prowadzonych działań założono, że trudności mogą się pojawiać na każdym etapie realizacji. Trudności, ze względu na ich charakter podzielono na dwie grupy: związane z czynnikiem ludzkim oraz związane z działaniami rzeczowymi. W związku z powyższym przewidziano szereg działań przeciwdziałających ich powstawaniu, co bez wątpienia pomogło uniknąć wielu z nich.

W toku realizacji projektu napotkano następujące trudności:

- dokonany w drugiej fazie wdrożenia projektu (eksperyment) rozdział podmiotów pomiędzy poszczególne zespoły na podstawie kryterium ilościowego doprowadził do nierównomiernego obciążenia pracą – w fazie trzeciej dokonano oceny obciążenia nie według ilości podmiotów, lecz uwzględniając ciężar ważony poszczególnych zadań,
- jednym z najbardziej istotnych czynników wpływających na powodzenie projektu było skuteczne przekazywanie klientom informacji na temat aktualnie opiekujących się nimi zespołów Jednolitego Rozmówcy Podatkowego – informacje przesyłane w formie papierowej i elektronicznej nie zawsze były przechowywane przez adresatów; w trakcie przeprowadzonych w kwietniu 2006 r. spotkań klienci zasugerowali, że z ich punktu widzenia najlepszym rozwiązaniem w zakresie dostępu do aktualnych informacji o zespole byłaby strona internetowa – po dokonaniu niezbędnych uzgodnień z Dyrektorem Izby Skarbowej w Bydgoszczy, w czerwcu 2006 r. została uruchomiona strona internetowa urzędu zawierająca postulowane informacje,
- nabywanie wszechstronności nie przebiegało w jednakowym tempie u wszystkich pracowników – pojawiła się konieczność przeprowadzenia dodatkowych szkoleń oraz uwzględniania stopnia wszechstronności poszczególnych pracowników przy konstruowaniu składu poszczególnych zespołów; jednocześnie tworzenie zespołów z pracowników o różnym stopniu wszechstronności wpłynęło korzystnie na podnoszenie jego poziomu (wzajemne uczenie się i korzystanie z wiedzy całego zespołu).

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Wprowadzone rozwiązania organizacyjne mają charakter unikatowy w skali całej administracji podatkowej (takie same rozwiązania zostały wprowadzone równolegle tylko w Małopolskim Urzędzie Skarbowym w Krakowie). Jednakże, jak pokazały przeprowadzone badania satysfakcji wszystkich zainteresowanych stron, podporządkowanie struktury organizacyjnej wykonywanym zadaniom pod kątem efektywności i uproszczenia procesu pracy, spotkało się z bardzo pozytywną oceną. Nie są to jednakże jedyne korzyści. Podniesienie poziomu profesjonalizmu oraz odejście od niespójnego obrazu przedsiębiorstwa, dzielonego na tyle części, ile płaci ono podatków, na rzecz globalnej jego wizji jest wartością trudną do przecenienia. Takie podejście do dużych przedsiębiorstw jest stosowane w wielu rozwiniętych krajach europejskich, Stanach Zjednoczonych oraz faworyzowane przez organizacje międzynarodowe (OECD, MFW).

Wprowadzone rozwiązania mogą być w całości stosowane we wszystkich wyspecjalizowanych urzędach skarbowych. W pozostałych urzędach, należałoby wydzielić obsługę ludności jako odrębne zagadnienie, lecz nie ma żadnych przeszkód, by do realizacji zadań w tym zakresie przyjąć te same założenia ogólne.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Zdobyte doświadczenie pokazuje, że dążenie do poprawy jakości świadczonych usług może być zadaniem bardzo złożonym, związanym nie tylko z usprawnieniami i zmianami organizacyjnymi, ale także ze zmianami w sferze świadomości zarówno pracowników i kadry kierowniczej, jak i klientów. Przewyciężanie zakorzenionych w społecznej świadomości stereotypowych wyobrażeń urzędnika z jednej strony i podatnika z drugiej strony z całą pewnością nie nastąpi w związku z jednostkową zmianą, ale jest wyraźnym sygnałem, że taka zmian jest możliwa.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością w Opolskim Urzędzie Wojewódzkim
<b>Urząd:</b>	Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu
<b>Kierownik projektu:</b>	Grażyna Piątkowska

Celem projektu było dalsze doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością skutkujące efektywniejszym zarządzaniem urzędem, poprawą jakości usług świadczonych na rzecz klientów zewnętrznych i poprawą zadowolenia i satysfakcji pracowników.

Istotą zrealizowanego działania doskonalącego było zidentyfikowanie problemu – zbyt dużej liczby obowiązujących procedur ogólnych, stanowiskowych i instrukcji. Ponieważ urząd jako jednostka administracji rządowej działa w oparciu o uregulowania ustawowe/prawne, nastąpił przegląd zarówno procedur SZJ, jak też wewnątrzwydziałowych dokumentów, którymi posługiwali się pracownicy podczas bieżącego wykonywania swych obowiązków służbowych. W wyniku przeglądu, właściciele procedur, to jest dyrektorzy wydziałów, wnioskowali o wycofanie tych procedur ogólnych i stanowiskowych, które powielały istniejące uregulowania prawne.

W wyniku realizacji działania doskonalącego zmniejszono liczbę procedur o 6, instrukcji stanowiskowych zaś o 30.

W celu usprawnienia realizacji działań korygujących i zapobiegawczych stworzono komputerowy rejestr tych działań na stronie intranetowej urzędu, dostępny do odczytu dla wszystkich pracowników. Zmieniono procedurę „Działania korygujące i zapobiegawcze”, poszerzając zapis o to, w jakich w przypadkach procedura obowiązuje:

- działania korygujące: po audytach wewnętrznych i zewnętrznych, w wyniku analizy problemów (zgłaszanych przez pracowników i kierownictwo) oraz błędów (nadzór nad niezgodnościami), po kontrolach wewnętrznych i zewnętrznych, w wyniku skarg i wniosków klientów, w wyniku przeglądu zarządzania, w wyniku przeprowadzonej samooceny metodą CAF,
- działania zapobiegawcze: w wyniku realizacji planów związanych z doskonaleniem pracy urzędu, w wyniku monitorowania trendów procesów, w wyniku analizy oczekiwań klientów i pracowników, po przeglądzie zarządzania, w wyniku zidentyfikowanych ryzyk ujętych w 2-tygodniowych planach pracy wydziałów.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

W wyniku przeprowadzonej samooceny, jednym z istotnych obszarów do poprawy, który został wskazany przez grupę samooceny, było dalsze doskonalenie SZJ.

### ***Realizatorzy projektu***

Realizatorem działania byli następujący pracownicy Opolskiego Urzędu Wojewódzkiego: Grażyna Piątkowska (koordynator urzędu ds. SZJ, kierownik projektu), Iwona Turko (koordynator wydziałowy SZJ), Grażyna Forst (kierownik oddziału), Jolanta Rzepka (koordynator wydziałowy SZJ), Alicja Serwuszok (koordynator wydziałowy SZJ), Elżbieta Brachowska (kierownik oddziału), Paweł Józków (kierownik oddziału).

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące działania:

- identyfikacja problemu,
- uzyskanie informacji od właścicieli procedur,
- wprowadzenie programu obejmującego rejestr działań korygujących i naprawczych,

- przegląd dokumentacji SZJ,
- analiza przyczyn podejmowania działań korygujących i naprawczych,
- szkolenie wewnętrzne z zakresu definiowania przyczyn niezgodności,
- wycofanie dokumentacji zbędnej,
- archiwizacja wycofanej dokumentacji,
- przeprowadzenie auditu wewnętrznego,
- ocena przydatności przeprowadzonego działania doskonalącego.

### ***Pomiar sukcesu***

W wyniku realizacji działania doskonalącego zmniejszono liczbę procedur o 6, instrukcji stanowiskowych zaś o 30. Zwiększyła się ilość działań, głównie zapobiegawczych.

### ***Główne trudności***

Do głównych trudności w realizacji usprawnienia urząd zalicza dodatkową pracę, która została wykonana głównie przez kierownictwo wydziałów i koordynatora ds. SZJ oraz koordynatorów wydziałowych.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

W wyniku wdrożenia usprawnienia zmniejszyła się ilość dokumentacji papierowej, opracowano bardziej przyjazne i przejrzyste procedury oraz stworzono warunki do wykorzystania komunikacji elektronicznej przyspieszającej przepływ informacji.

Zaproponowane rozwiązanie może zostać wykorzystane przez wszystkie urzędy administracji rządowej przygotowujące się do wdrożenia SZJ i przez te urzędy, które doskonałą posiadany system.

### ***Zdobyte doświadczenia***

- Konieczność dostosowania i aktualizacji istniejących procedur do zmieniających się uwarunkowań legislacyjnych.
- Potrzeba dalszego dyscyplinowania pracowników wszystkich szczebli zarządzania w zakresie systematycznego i terminowego wprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych oraz śledzenia ich efektów.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Usprawnienie procedury wydawania zaświadczeń o dochodach w Urzędzie Skarbowym w Zamościu
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Zamościu
<b>Kierownik projektu:</b>	Krystyna Rybak

Proces samooceny według modelu CAF przeprowadzony w okresie od marca do maja 2009 r. potwierdził, iż procedura wydawania zaświadczeń o dochodach stanowi mocną stronę Urzędu Skarbowego w Zamościu. Samoocena ujawniła jednak także kilka potencjalnych obszarów doskonalenia, pozwalających zbliżyć się do doskonałości według założeń TQM.

W ramach projektu usprawnienia procedury wydawania zaświadczeń o dochodach, Urząd Skarbowy w Zamościu dążył do realizacji następujących celów:

- zapewnienie bezpośredniego otrzymania zaświadczenia przez klienta (jedna wizyta klienta w urzędzie),
- przyspieszenie obsługi klienta,
- zapewnienie wysokiego standardu obsługi klienta,
- optymalizacja procedury wydawania zaświadczeń,
- maksymalne zmniejszenie ryzyka błędów urzędniczych,
- zapewnienie wysokiego poziomu zadowolenia klienta urzędu.

Do celów szczegółowych projektu zaliczono:

- szczegółową charakterystykę grup obecnych i potencjalnych klientów urzędu,
- zrozumienie potrzeb i preferencji klientów urzędu,
- sprecyzowanie strategii i procedur dotyczących szybkiej i efektywnej obsługi klientów,
- skupienie uwagi personelu na klientach (uprzejmy, przyjazny, rozumiejący potrzeby),
- systematyczne szkolenia dla personelu,
- dostosowanie godzin pracy urzędu do potrzeb klientów,
- zawarcie umów z Miejskimi i Gminnymi Ośrodkami Pomocy Społecznej,
- regularne monitorowanie satysfakcji klientów.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Urząd Skarbowy w Zamościu należy do sektora publicznego i świadczy usługi w obszarze opodatkowania dochodów obywateli (podatki pośrednie i bezpośrednie). Oprócz tego, jednym z istotniejszych obszarów działalności jest obsługa podatników w zakresie wydawania zaświadczeń o wysokości przychodu, dochodu, należnym podatku, okresie i rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, itp.

Jednym z głównych celów urzędu było zrealizowanie istotnej, z punktu widzenia klienta, zasady: „otrzymać zaświadczenie w wyniku jednej, krótkiej wizyty w Urzędzie” (według obowiązujących przepisów zaświadczenia powinny być wystawione w ciągu 7 dni od złożenia formalnego wniosku). W związku z dużą liczbą wydawanych rocznie zaświadczeń (rok 2007: 54 667, rok 2008: 51 643), stosowanie zasady wydawania zaświadczenia w tym samym dniu przyczyniło się do wdrożenia optymalnych i efektywnych procedur oraz rozwiązań.

Okolo 77% wszystkich zaświadczeń wydawanych klientom służy do potwierdzenia przychodów i dochodów celem przedłożenia w dwóch rodzajach instytucji: organizacjach opieki społecznej oraz szkołach i uniwersytetach. Co ważne, okolo 90% zaświadczeń



wystawia się w okresie 4 miesięcy – od czerwca do września (wynika to z regulacji prawnych).

Kierownictwo Urzędu, pełnomocnik ds. jakości oraz zespół pracowników zaplanowali i wdrożyli działania doskonalące w zakresie wydawania zaświadczeń o dochodach, uwzględniające podpisanie 13 dobrowolnych umów z terenowymi placówkami pomocy społecznej, w wyniku których klienci mogą przedłożyć wnioski o wystawienie zaświadczenia na terenie działalności placówek pomocy społecznej, bez konieczności przyjazdu do Urzędu Skarbowego.

Prowadzone regularne badania opinii potwierdziły wysoki poziom satysfakcji klientów ze sposobu obsługi zaświadczeń przez Urząd Skarbowy w Zamościu.



### **Realizatorzy projektu**

Kierownictwo urzędu, Pełnomocnik ds. Jakości (odpowiedzialny za projekt i jego monitorowanie), zespół pracowników (przede wszystkim pracownicy sali operacyjnej urzędu), przedstawiciele placówek pomocy społecznej.

### **Proces wdrożenia**

Zgodnie z przyjętą w urzędzie Polityką Jakości zastosowano koncept cyklu Deminga: PLAN (opis sytuacji i określenie potrzeb), DO (realizacja usprawnienia: zmiany w organizacji Sali Operacyjnej, przeszkolenie zespołu, komunikacja) CHECK AND ACT (monitorowanie efektów i w konsekwencji podpisanie umów z placówkami opieki społecznej). Kierownictwo i zespół były szeroko informowane o postępach wdrożenia podczas spotkań, za pośrednictwem poczty elektronicznej i przez Intranet urzędu.

Wdrożenie usprawnienia obejmowało następujące kroki:

- modernizacja sali operacyjnej (krzesła i stoły dla umożliwienia wypełniania formularzy, więcej okienek obsługi, jasne i czytelne oznakowanie stanowisk, doskonalenie umiejętności komunikacyjnych personelu, wyposażenie technologiczne stanowisk, skrzynka (urna) na deponowanie wniosków, podań, deklaracji, itp., półki na karty informacyjne, deklaracje i wnioski, Elektroniczny Terminal Dotykowy),
- dostosowanie oprogramowania użytkowego – wyposażenie urzędu w aplikację sieciową umożliwiającą automatyczne obliczenie dochodów i natychmiastowe wystawienie zaświadczenia,
- przeszkolenie zespołu, obejmujące spotkania informacyjne z kierownictwem na temat planu usprawnienia oraz szkolenia wewnętrzne dla personelu obsługi bezpośredniej,
- dostosowanie godzin pracy do potrzeb klientów (07:00-18:00 – poniedziałki, 07:00-15:00 pozostałe dni),
- poprawa informacji i komunikacji z klientami:
  - prosty format wniosku o wydanie zaświadczenia,
  - łatwa dostępność wniosku: papierowa forma na sali operacyjnej w urzędzie oraz w placówkach opieki społecznej, wersja elektroniczna na stronie internetowej urzędu,
  - Karta Informacyjna o Wydawaniu Zaświadczeń: papierowa forma na sali operacyjnej, elektroniczna forma na stronie internetowej,
  - informacja na stronie: [www.uszamosc.pl](http://www.uszamosc.pl),
  - ogłoszenia w prasie lokalnej na temat usprawnień w wydawaniu zaświadczeń,
- opracowanie kwestionariuszy satysfakcji klienta oraz badanie satysfakcji klienta,
- podpisanie 13 umów z Ośrodkami Pomocy Społecznej,



### **Pomiar sukcesu**

Ponieważ korzyści dla klientów uznano za kluczową miarę powodzenia, szczególną wagę przykładano do informacji zwrotnej od klientów poprzez regularne i planowe badania opinii metodą analizy kwestionariuszy.

Zidentyfikowane korzyści z wdrożonych rozwiązań dla klientów urzędu to:

- otrzymanie zaświadczenia podczas jednej, krótkiej wizyty w urzędzie,
- krótki czas oczekiwania w kolejce (maks. 20-30 minut),
- oszczędność czasu i pieniędzy podatników poprzez fakt, że spora liczba klientów kontaktuje się bezpośrednio z ośrodkami pomocy społecznej (urząd wydał 26 918 zaświadczeń dla MOPS/GOPS, które w 2008 wysłały 8 771 wypełnionych formularzy) – ta liczba potencjalnych klientów (32,6%) została uwolniona od konieczności osobistego odwiedzenia urzędu,
- proste formularze wniosków,
- łatwy dostęp do wniosków,
- przyjazna dla klientów sala operacyjna urzędu,
- wysoka jakość obsługi.

Zidentyfikowane korzyści dla urzędu wynikające z wdrożonego usprawnienia to:

- wysoki poziom satysfakcji klientów,
- postrzeganie urzędu jako przyjaznego dla klientów,
- mniejsza liczba klientów w sali operacyjnej urzędu, a tym samym lepsze warunki pracy.

### **Główne trudności**

Pojawiające się trudności w trakcie realizacji projektu to:

- konieczność podjęcia działań na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników sali operacyjnej w sprawną i optymalną obsługę klientów,
- konieczność przesunięcia pracowników do wystawiania zaświadczeń w „drugiej linii obsługi” (wystawianie i wysyłanie zaświadczeń jako realizacja odpowiedzi na cykliczną korespondencję otrzymywaną z regionalnych ośrodków pomocy społecznej),
- konieczność negocjacji, argumentowania i przekonywania przedstawicieli regionalnych instytucji samorządowych do zawarcia porozumienia przyczyniającego się do polepszenia obsługi klientów i lepszej realizacji ich interesów.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

- Zaangażowanie władz lokalnych w działaniach na rzecz obywateli.
- Rozwój partnerstwa między instytucjami rządowymi i władzami lokalnymi.
- Nie potrzeba dużych środków finansowych na nowe rozwiązania.
- Dobrowolna współpraca Urzędu Skarbowego z ośrodkami pomocy społecznej prowadzi do wzrostu zaufania do instytucji publicznych.
- Ten projekt można stosunkowo łatwo wdrożyć w innych urzędach skarbowych w kraju (i tak się dzieje – większość urzędów skarbowych realizuje takie działania na rzecz polepszenia obsługi swoich klientów).

### **Zdobyte doświadczenia**

Dobrowolna współpraca urzędu z instytucjami rządowymi i władzami lokalnymi ma wielkie znaczenie dla budowania zaufania oraz satysfakcji klientów i obywateli.

Wprowadzona dobra praktyka urzędu podkreśla znaczenie następujących czynników: pracy zespołowej, woli uczestnictwa w procesie zmian, pozytywnego nastawienia i postrzegania potrzeb klientów oraz rozwoju relacji zainteresowanych stron w obrębie społeczności.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Proces wydawania zaświadczeń o dochodach w Urzędzie Skarbowym w Malborku
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Malborku
<b>Kierownik projektu:</b>	Grzegorz Altenhof

W wyniku wdrożenia nowego oprogramowania, przygotowania pieczętek „Z up. Naczelnika Urzędu Skarbowego” i nadania upoważnień pięciu pracownikom do podpisywania zaświadczeń (2 osoby na co dzień obsługują stanowisko zaświadczeń, pozostałe 3 osoby zastępują nieobecnych pracowników), skrócono czas przebiegu procesu wydawania zaświadczeń o dochodach z 7 dni, do wydania zaświadczenia na bieżąco.

Założeniem projektu było przede wszystkim zaangażowanie w proces mniejszej liczby pracowników, usprawnienie ich pracy oraz oczywiście skrócenie czasu oczekiwania na zaświadczenie. Realizacja projektu przyniosła nadspodziewanie dobre rezultaty. Przede wszystkim spowodowano, że dwóch pracowników, poza codzienną pracą, wydaje na bieżąco kilkadziesiąt tysięcy dokumentów rocznie. Urzędnicy, przy udziale podatnika, weryfikują wszystkie błędnie wypełnione wnioski, zarówno pod względem merytorycznym – by wydane zaświadczenie było z wnioskiem zgodne – jak również pod względem poprawności danych podanych we wniosku z danymi zarejestrowanymi w systemach komputerowych urzędu.

Praca z nowym systemem komputerowym okazała się prosta; nie sprawiała i nie sprawia pracownikom żadnych trudności. Zalety zastąpienia ręcznego wypisywania zaświadczeń programem informatycznym, zostały bardzo szybko docenione zarówno przez wnioskodawców, odbiorców zaświadczeń, jak i pracowników urzędu. Dzięki usprawnieniu skrócono czas pracy, zmniejszono stopień zaangażowania pracowników, wyeliminowano wydawanie zaświadczeń z błędami rachunkowymi, do absolutnie niezbędnego minimum ograniczono ilość wydawanych postanowień o odmowie wydania zaświadczenia o treści zgodnej z wnioskiem, a nade wszystko – poprawiony został wizerunek organizacji na zewnątrz.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Usprawnienie podjęto z uwagi na zaangażowanie zbyt wielu pracowników w wydawanie zaświadczeń o dochodach, jak również w związku z oczekiwaniami klientów dotyczącymi skrócenia procesu.

### ***Realizatorzy projektu***

Udział w realizacji projektu wzięli:

- Naczelnik Urzędu Skarbowego – wyraził zgodę na rozpoczęcie procesu wydawania zaświadczeń o dochodach na bieżąco, zgodę na zmianę oprogramowania i na zakup drukarki oraz upoważnił pracowników do podpisywania zaświadczeń o dochodach,
- informatyk – instalował program komputerowy oraz drukarkę, wyjaśniał zasady pracy z programem, nadał uprawnienia pracownikom realizującym proces,
- pracownicy zaangażowani w proces – testowali program, obecnie wykonują pracę z programem na bieżąco.

### ***Proces wdrożenia***

Pozyskano program komputerowy o następujących funkcjach:

- pobranie danych z POLTAX,

- przeliczenie dochodu,
- możliwość wydruku zaświadczenia,
- ewidencjonowanie wydawanych zaświadczeń,
- możliwość wydruku ewidencji.

Przygotowano dwa stanowiska do obsługi programu i do realizacji procesu wydawania zaświadczeń o dochodach. Przydzielono uprawnienia odpowiednim pracownikom. Uprawnienia zostały delegowane do 5 osób – uwzględniając ewentualną konieczność zastępstw tak, by zawsze dwie osoby mogły być zaangażowane w opisywany proces.

Dokonano testowania oprogramowania w celu potwierdzenia prawidłowości jego działania. Testowaniem objęto następujące zagadnienia: prawidłowość pobrania danych z bazy POLTAX – poprzez ręczne oszacowanie dochodu podatnika i porównanie z wynikiem programu oraz użyteczność – poprzez ocenę programu przez użytkowników i ocenę wydruków.

Naczelnik Urzędu upoważnił pracowników odpowiedzialnych za wydawanie zaświadczeń do ich podpisywania z wykorzystaniem pieczętki „z upoważnienia Naczelnika Urzędu Skarbowego”. Jest to bardzo pożądane usprawnienie, które zezwala pracownikowi wystawiającemu zaświadczenie, na rozpoczęcie i zakończenie procesu. Stworzono w ten sposób możliwość wydawania zaświadczeń „od ręki”.

### ***Pomiar sukcesu***

Efektom podjętych działań jest wzrost satysfakcji klienta z pracy urzędu oraz poprawa wizerunku urzędu. Podatnicy nie muszą wracać do urzędu po odbiór zaświadczenia, nie czekają na przygotowanie zaświadczenia, mają możliwość poprawy wniosku w momencie jego złożenia.

Bieżąca weryfikacja bazy POLTAX w zakresie danych osobowych, pozwala na sprostowanie na druku NIP-3 każdej informacji podanej we wniosku, niezgodnej z zapisem systemowym (np. nazwisko, dane adresowe). Skrócono czas realizacji procesu poprzez pominięcie m.in. etapu ułożenia zaświadczenia w porządku alfabetycznym, następnie jego odszukania i wydania oraz pominięcie etapu realizacji wniosku błędnego.

Ograniczono także zaangażowanie pracowników w proces.

### ***Główne trudności***

Trudności, jakie napotkano i jakie napotyka się podczas realizacji procesu, wynikają głównie z błędnie wypełnionych wniosków o wydanie zaświadczenia lub niezłożenia przez podatnika zeznania podatkowego. Błędny wniosek wymusza konieczność wydłużenia czasu na jego załatwienie, poprzez weryfikację wniosku. Natomiast w przypadku, gdy podatnik nie złożył zeznania podatkowego, proces wydania zaświadczenia wydłuża się o czas złożenia zeznania i wprowadzenia go do systemu informatycznego.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Dzięki wdrożonym rozwiązaniom znacząco skrócono czas na wydanie zaświadczenia, z siedmiu dni (termin maksymalny wynikający z art. 306A § 5 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa) do wydania zaświadczenia na bieżąco.

Usprawniony proces występuje w każdym urzędzie skarbowym – podjęte działania pozwoliły na istotne skrócenie przebiegu procesu z wykorzystaniem ogólnie dostępnych narzędzi i w zgodzie z wymaganiami prawnymi.

### ***Zdobyte doświadczenia***

- Poszerzenie wiedzy, dotyczącej wdrożenia nowego oprogramowania w urzędzie.

- Umiejętność obsługi nowego programu.
- Doskonalenie umiejętności komunikacyjnych pracowników zaangażowanych w proces poprzez zapewnienie dostępu do wiarygodnej informacji w celu udzielenia wsparcia klientowi.
- Wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (zadowolony klient i liderzy organizacji).
- Opracowanie sprawnego systemu i procedury wydawania zaświadczeń o dochodach.
- Otwarcie pracowników urzędu na pomysły, sugestie i skargi klientów.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Organizacja sali obsługi klientów w Urzędzie Skarbowym w Malborku
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Malborku
<b>Kierownik projektu:</b>	Grzegorz Altenhof

Urząd Skarbowy w Malborku wdrożył rozwiązania, które mają na celu optymalizację obsługi pracy urzędu oraz maksymalną wygodę klientów.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Na podjęcie działań usprawniających wpłynęły następujące przyczyny:

- oczekiwania klientów dotyczące poufności przy ich obsłudze,
- duża ilość spraw, w przypadku których klienci musieli być obsługiwani w pokojach wieloosobowych, co utrudniało pracę pozostałym pracownikom niezaangażowanym w ich obsługę.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez Naczelnika Urzędu Skarbowego, odpowiedzialnego za ustalenie zasad obsługi klienta, jak również przez kierowników komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych za wyznaczenie pracowników do obsługi pomieszczeń spotkań indywidualnych (boksów).

### ***Proces wdrożenia***

Sala obsługi klienta została podzielona na dwa obszary o różnej funkcjonalności. W obszarze biura podawczego została przygotowana lada ze stanowiskiem obsługi. Przygotowano również drugą ladę, przy której istnieje możliwość uruchomienia kilku stanowisk – wykorzystywana jest w przypadku wzmożonego ruchu (np. przy akcji zeznań). Ten obszar ma przede wszystkim zapewnić szybką możliwość obsługi. Drugim obszarem są pomieszczenia spotkań indywidualnych. Pomieszczenia te mają około 8 m<sup>2</sup> i są w pełni przeszkolone. W urzędzie nazywane są boksami – nazwa ta wskazana jest również na kartach informacyjnych. Boksy zostały przygotowane w celu rozdzielenia podatników oczekujących na obsługę wymagającą udzielenia informacji. Pomieszczenia gwarantują podatnikom komfort rozmowy z pracownikiem urzędu bez dostępu pozostałych osób oczekujących. Dodatkowo, zadbano o wygodę klienta poprzez umieszczenie w pomieszczeniu stolika i krzesel.

Pomieszczenia spotkań indywidualnych zostały przeznaczone na załatwianie następujących spraw:

- wydawanie zaświadczeń o dochodach,
- podatek dochodowy,
- podatek od towarów i usług,
- wydanie zaświadczeń o niezaleganiu z podatkami/Księgowość (stanowisko Likwidatora),
- podatki majątkowe,
- ewidencja podatników.

W sali dostępna jest również kasa.

W każdym pomieszczeniu pracownik jest odpowiedzialny za kompletną obsługę klienta. W przypadku wątpliwości kontaktuje się z innymi pracownikami referatu lub umawia się z klientem na udzielenie wyjaśnień (np. kontakt telefoniczny, kolejne spotkanie).

W części referatów wybrano osobę odpowiedzialną za obsługę klientów na sali. W niektórych referatach przygotowano grafiki dla pracowników. W tym przypadku kierownicy wybierają pracowników, którzy w określonym miesiącu będą zaangażowani w pracę na sali obsługi.

### ***Pomiar sukcesu***

Efektom wdrożonych usprawnień jest wzrost satysfakcji klienta z pracy urzędu oraz poprawa wizerunku urzędu, dzięki zapewnieniu poufności przy obsłudze oraz prostym zasadom obsługi. Wielu klientów docenia również brak szub oddzielających ich od pracownika urzędu – zarówno w pomieszczeniach spotkań indywidualnych, jak i w biurze podawczym.

Dzięki ograniczeniu liczby ilości spotkań w pokojach wieloosobowych i poprawie warunków pracy, nastąpił także wzrost satysfakcji pracowników.

### ***Główne trudności***

Podstawową trudnością przy realizacji projektu była konieczność przygotowania pracowników do pełnienia zadań w pokojach spotkań indywidualnych.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Dzięki wdrożonym rozwiązaniom zapewniono komfort klienta w trakcie rozmowy z pracownikiem urzędu poprzez wydzielenie pomieszczeń spotkań indywidualnych oraz przy jednoczesnym wydzieleniu stanowisk szybkiej obsługi (biuro podawcze).

### ***Zdobyte doświadczenia***

- Poszerzenie umiejętności rozmowy pracowników z klientem.
- Wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (zadowolony klient i liderzy organizacji).
- Otwarcie pracowników urzędu na pomysły, sugestie i skargi klientów.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	System komunikacji oraz współpracy z otoczeniem zewnętrznym – obsługa klienta niepełnosprawnego w Urzędzie Skarbowym w Braniewie
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Braniewie
<b>Kierownik projektu:</b>	Maciej Maciejewski

W odpowiedzi na oczekiwania klienta niepełnosprawnego, organizacja podjęła działania w zakresie profesjonalnej obsługi osób niepełnosprawnych. Podjęte prace przyczyniły się do zapewnienia sprawnej obsługi klientów niepełnosprawnych, dzięki zniesieniu barier architektonicznych oraz przygotowaniu pracowników do profesjonalnej obsługi klienta niepełnosprawnego.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Działania doskonalące zostały podjęte z uwagi na dążenie urzędu do zapewnienia sprawnej, profesjonalnej obsługi klienta niepełnosprawnego. Działania te mają wpływ na wizerunek urzędu i jego postrzeganie przez klientów.

### ***Realizatorzy projektu***

Projektem objęte zostały wszystkie komórki organizacyjne Urzędu Skarbowego w Braniewie. W skład zespołu wdrożeniowego weszli: Maciej Maciejewski, Danuta Mieczkowska, Sławomir Kosicki, Halina Chorąży, Małgorzata Żmijewska.

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie projektu objęło następujące działania:

- analiza możliwości w zakresie obsługi klienta niepełnosprawnego,
- monitoring sytuacyjny poprzez Internet, obserwację innych organizacji,
- analiza finansowa (ocena możliwości finansowych wdrożenia usprawnień),
- określenie zbioru potencjalnych działań,
- określenie niezbędnych środków na wybrane działania w zakresie zapewnienia sprawnej obsługi osób niepełnosprawnych,
- działania doskonalące,
- efekt końcowy – organizacja przystosowana do obsługi klienta niepełnosprawnego.

### ***Pomiar sukcesu***

Do rezultatów twardych projektu zaliczono:

- wydzielone (oznakowane) miejsca parkingowe dla klientów niepełnosprawnych,
- wyodrębnione pomieszczenie sanitarne przystosowane dla osób niepełnosprawnych na parterze budynku,
- wyodrębnione stanowisko do obsługi osób niepełnosprawnych z dogodnymi warunkami komunikacyjnymi,
- wyodrębnione miejsce do swobodnego wypełniania druków i formularzy dla osób niepełnosprawnych poruszających się na wózkach inwalidzkich,
- utworzone stanowisko do obsługi osób z wadami słuchu obsługiwane przez pracownika z ukończonym kursem języka migowego,

- zakładka na stronie internetowej (BIP) z informacjami w zakresie podjętych działań ukierunkowanych na osoby niepełnosprawne,
- pracownik przeszkolony w zakresie posługiwania się językiem migowym,
- zakładany udział pracownika w szkoleniu organizowanym raz w roku przez urząd dla Polskiego Związku Niewidomych w zakresie przysługujących osobom niepełnosprawnym ulg podatkowych,
- szkolenia dla pracowników obsługujących osoby niepełnosprawne – zbiór podstawowych informacji dotyczących prawidłowych zachowań wobec klientów o specjalnych potrzebach,
- przeszkolenie 15 pracowników urzędu z udzielenia pierwszej pomocy.

Rezultatami miękkimi projektu są:

- wzrost satysfakcji osób niepełnosprawnych i osób opiekujących się nimi z usług świadczonych przez urząd,
- ułatwienie pokonania barier, z którymi na co dzień borykają się osoby niepełnosprawne w instytucjach nie przystosowanych do obsługi klientów o specjalnych potrzebach,
- podniesienie świadomości podatkowej osób niepełnosprawnych poprzez czynny udział w wypełnianiu obowiązków podatkowych,
- świadczenie pomocy osobom niepełnosprawnym poprzez osobisty kontakt pracownika (np. przy wypełnianiu druków i zeznań podatkowych),
- wzrost świadomości pracowników organizacji w zakresie obsługi klienta niepełnosprawnego.

### **Główne trudności**

Głównymi trudnościami, które napotkano w ramach wdrażania usprawnienia były:

- brak niezbędnych środków finansowych na szkolenia pracowników i prace modernizacyjne,
- bariera architektoniczna,
- oddelegowanie pracownika na niezbędne szkolenia (np. kurs języka migowego) w godzinach wykonywania nałożonych zadań bieżących,
- brak zaangażowania i chęci pracowników do wykonywania dodatkowych zadań w ramach wykonywania obowiązków służbowych.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

W wyniku realizacji projektu możliwe stało się zastosowanie rozwiązań, których nie było w organizacji: utworzono stanowiska pracy zgodnie z oczekiwaniem klientów, zminimalizowano czas niezbędny do obsługi klienta niepełnosprawnego.

Wdrożone rozwiązania mogą zostać zastosowane w każdej instytucji obsługującej klientów niepełnosprawnych.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Wzrost świadomości pracowników w zakresie obsługi klienta niepełnosprawnego.
- Umiejętność pozyskiwania środków.
- Wiara w realizację celów.
- Ukierunkowanie urzędu na zarządzanie poprzez cele.

- Uwzględnienie w ramach wdrażania systemu zarządzania jakością obsługi klienta niepełnosprawnego.
- Pokonanie wymienionych powyżej głównych trudności w realizacji projektu.



<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Wdrażanie usprawnień poprawiających proces obsługi klienta w Oddziale Paszportów Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy
<b>Urząd:</b>	Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy
<b>Kierownik projektu:</b>	Katarzyna Wesołowska

Obsługa klienta w Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim odbywa się w kilku wydziałach w różnych zakresach tematycznych, jednakże najliczniejszą grupę klientów stanowią osoby starające się o paszport. Obsługa związana z przyjmowaniem wniosków paszportowych i wydawaniem paszportów odbywa się w Oddziale Paszportów.

Celem usprawnień było zmniejszenie ilości czasu, jaki klient musi poświęcić na załatwienie sprawy, oraz zwiększenie ergonomii i wygody jego obsługi. W odpowiedzi na potrzeby klientów sygnalizowane pracownikom Oddziału oraz sugestie zgłaszane przez samych pracowników w 2007 r., 2008 r. i 2009 r. w biurach, w których odbywa się obsługa klienta, wdrożono szereg usprawnień. Proces poprawy obsługi klienta potraktowano jako długofalowe działanie, mające na celu najlepsze dostosowanie się do potrzeb klientów, ale bez generowania nadmiernych kosztów.

W obsłudze klienta w Oddziale Paszportów w latach 2007-2009 kierownictwo urzędu założyło realizację następujących celów operacyjnych:

- skrócenie czasu oczekiwania na obsługę w okresie zwiększonego napływu klientów,
- zwiększenie ergonomii samej obsługi,
- zwiększenie dostępu do usługi administracyjnej,
- ugruntowanie znajomości procedur paszportowych wśród pracowników Oddziału Paszportów,
- rozwijanie umiejętności interpersonalnych pracowników Oddziału Paszportów,
- zwiększenie zadowolenia klienta z profesjonalizacji usługi.

Założone cele operacyjne starano się zrealizować, wdrażając następujące usprawnienia w Oddziale Paszportów: zorganizowano kącki dla dzieci, zainstalowano terminale do bezgotówkowego uiszczania opłat paszportowych, wydłużono czas przyjmowania klientów z godziny 17:00 do godziny 18:00, zakupiono i zainstalowano elektroniczny system kolejkowy oraz zorganizowano punkt kserograficzny.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Kierownictwo urzędu kładzie bardzo silny nacisk na zaspokajanie potrzeb klientów, którymi są zarówno klienci indywidualni, jak i instytucjonalni. Nadrzędność procesu obsługi klienta w praktyce funkcjonowania urzędu zakłada potrzebę wnikliwego rozpoznania potrzeb w zakresie rodzaju i charakteru świadczonych usług na rzecz podmiotów zewnętrznych oraz poszukiwanie optymalnych rozwiązań dla zapewnienia pełnej i wolnej od zakłóceń realizacji zadań w tym zakresie.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt realizowali pracownicy Oddziału Paszportów pod kierownictwem Katarzyny Wesołowskiej – Dyrektora Wydziału Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców, przy współpracy komórki zajmującej się zamówieniami publicznymi.

### ***Proces wdrożenia***

Działania rozpoczęto od generalnego remontu pomieszczeń, w których odbywa się obsługa klienta, oraz wymiany umeblowania na bardziej ergonomiczne. Następnie zorganizowano kącik dla dzieci, początkowo w Delegaturach Urzędu w Toruniu

i we Włocławku, następnie w Oddziale w Bydgoszczy. Zorganizowanie kącika dla dzieci było podyktowane koniecznością zajęcia dzieci podczas wypełniania procedury składania wniosku paszportowego, która może trwać w zależności od specyfiki sprawy od 10 do kilkudziesięciu minut. Dzieci w tym czasie mogą zająć się w swoim kąciku zabawkami, rysowaniem, będąc cały czas pod kontrolą rodziców, a jednocześnie nie przeszkadzając dorosłym w wypełnianiu dokumentów. Zorganizowanie kącika dla dzieci wymagało tylko zakupu potrzebnych materiałów i znalezienia odpowiedniego miejsca w biurze, które nie powodowałoby zakłócenia ciągów komunikacyjnych i byłoby bezpieczne dla dzieci. Ściany kącika dla dzieci w Delegaturze w Toruniu ozdobił rysunkami lokalny artysta plastyk.

Następnie w połowie 2008 r. w biurach, w których odbywa się obsługa klienta, zainstalowano terminale do bezgotówkowego uiszczania opłat paszportowych. Dzięki temu klient może uiścić opłatę na miejscu, musząc przechodzić do innego budynku, aby zapłacić opłatę paszportową w kasie urzędu bądź pocztą.

W 2007 r. zarządzeniem Dyrektora Generalnego Urzędu zmieniono także godziny przyjmowania klientów. We wtorki wydłużono czas przyjmowania klientów z godziny 17:00 do godziny 18:00. Klienci uzyskali zatem możliwość załatwienia swojej sprawy wcześniej rano lub późnym popołudniem, bez konieczności zwalniania się w ciągu dnia z pracy.

W systemie doskonalenia obsługi klienta nie pominięto także pracowników Oddziału Paszportów. Dobrze wykształcona i życzliwa kadra pracowników stanowi jeden z podstawowych elementów fachowej i przyjaznej obsługi klientów. Pracownicy są w sposób ciągły szkoleni nie tylko w zakresie obowiązujących procedur administracyjnych, ale też w zakresie obsługi klienta i kodeksu etyki służby cywilnej. Kierownictwo Urzędu zachęca pracowników do zgłaszania wszelkich sugestii oraz pomysłów mogących poprawić funkcjonowanie nie tylko Oddziału, ale całego urzędu.

Projektem, który wymagał większych nakładów finansowych, było zakupienie i zainstalowanie elektronicznego systemu kolejkowego. Pomysł zainstalowania takiego systemu przedstawili pracownicy Oddziału, a zasadność tego pomysłu potwierdzili klienci wypowiadając się w ankiecie. Przy wyborze urządzenia szczególny nacisk położono na prostotę i przyjazność jego obsługi. Zainstalowanie całego systemu wymagało przeprowadzenia robót budowlanych, ale starano się, aby prace nie utrudniały funkcjonowania biur. Instalacja odbywała się na przełomie grudnia 2008 r. i stycznia 2009 r. Po fizycznej instalacji przez kilka dni konfigurowano cały system oraz modyfikowano instrukcję obsługi, aby była bardziej czytelna dla klienta.

Większość klientów szybko zaakceptowała urządzenie oraz przekonała się o jego użyteczności, szczególnie przy bardzo dużej liczbie oczekujących na załatwienie sprawy.

Kolejnym krokiem było zorganizowanie w marcu 2009 r. punktu kserograficznego. Punkt ksero został stworzony jako odpowiedź na sugestie klientów zgłaszane pracownikom Oddziału Paszportów ustnie i w ankietach.

### **Pomiar sukcesu**

Pomysł wdrożenia pierwszych rozwiązań wynikał z powtarzających się uwag i sugestii przekazywanych przez klientów i pracowników (remont, kąciki dla dzieci, terminale płatnicze). Przed instalacją elektronicznego systemu kolejkowego zapytano klientów w ankietach, czy elektroniczny system rezerwacji kolejek ułatwiłby i przyspieszył obsługę ich obsługę – 39% respondentów uznało, że takie rozwiązanie poprawiłoby obsługę klienta, 45% nie miało zdania na ten temat, 11% stwierdziło, że kolejkomat utrudni i opóźni obsługę. Po wdrożeniu systemu kolejkowania klientów, około miesiąc później, zapytano klientów o funkcjonalność rozwiązania. Taka sama liczba respondentów uważała, że urządzenie ułatwia i przyspiesza obsługę klienta (36,6%), jak i utrudnia i opóźnia obsługę klienta (36,6%). 25% ankietowanych było niezdecydowanych. W tej samej ankiecie zapytano o kąciki dla dzieci – dla 52,5% respondentów ich zorganizowanie jest ułatwieniem i czynnikiem przyspieszającym obsługę, zaś 47,4% jest niezdecydowanych. Żaden z ankietowanych nie stwierdził, że wdrożenie tego pomysłu utrudniło obsługę. Także zorganizowanie terminali płatniczych dla 73,3% ankietowanych klientów jest ułatwieniem, dla 3,3% jest utrudnieniem, zaś 23,3% jest

niezdecydowanych. W kolejnym badaniu efektywności wdrożenia, po kilku miesiącach funkcjonowania systemu kolejkowego, 73,9% ankietowanych uważa, że system rejestracji kolejek ułatwia i przyspiesza obsługę (w stosunku do 36,6% w poprzednim badaniu), zaś 10,41% uważa, że utrudnia i spowalnia obsługę (w stosunku do 36,6% w poprzednim badaniu), taki sam procent ankietowanych nie ma zdania na powyższy temat.

Ponadto klienci w badaniach ankietowych mieli możliwość przekazania swoich uwag i sugestii. Jedną z takich sugestii dotyczącą ogólnodostępnego punktu kserograficznego została bardzo szybko wdrożona i klienci (nie tylko Oddziału Paszportów) bardzo chętnie korzystają z takiej możliwości. Wyniki badań opinii klientów wskazują wyraźnie, że rozwiązania zastosowane do usprawnienia ich obsługi zostały zaakceptowane i uznane za przydatne.

### ***Główne trudności***

Głównymi trudnościami przy realizacji projektu było znalezienie właściwych miejsc do zorganizowania kącików dla dzieci, tak aby nie zakłócały ciągów komunikacyjnych, przy zachowaniu właściwej ergonomii pomieszczeń. Przeorganizowano pomieszczenia biurowe w taki sposób, aby spełniały swoje podstawowe i dodatkowe funkcje. Kolejną trudnością było także skonfigurowanie systemu kolejkowego, aby był jak najbardziej czytelny i przyjazny dla klienta. Początkowo wielu klientom sprawiało problem skuteczne korzystanie z systemu, jednakże na podstawie sugestii klientów, zgłaszanych pracownikom, dokonano koniecznych modyfikacji interfejsu urządzenia oraz rekonfiguracji całego systemu.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Każdy z elementów projektu zastosowany osobno nie ma być może cech daleko idącej innowacyjności pod względem zastosowanych technologii. Niekiedy rozwiązania są bardzo proste lub są stosowane powszechnie w sektorze komercyjnym. Jednakże innowacyjnym niewątpliwie jest zastosowanie tych elementów kompleksowo, ich prostota i przyjazność dla klientów, przy jednocześnie relatywnie niskich kosztach inwestycji i użytkowania oraz wykorzystaniu zasobów własnych organizacji do zaspokojenia potrzeb klientów. Główny nacisk położono na kreatywność własną klientów oraz pracowników i na tej podstawie wdrożono wiele udogodnień. Klienci mieli możliwość wyrażenia swojego zdania i podzielenia się swoimi pomysłami i sugestiami w ankietach. Uniwersalność rozwiązań pozwala na zastosowanie ich kompleksowo bądź częściowo, w zależności od specyfiki zadań wykonywanych przez jednostkę administracji publicznej lub potrzeb i rozwiązań zastosowanych dotychczas.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Wszelkie usprawnienia, zastosowanie nowoczesnych technologii powinno być odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby klientów. Wdrożenie jakichkolwiek usprawnień powinno być najpierw poprzedzone badaniem wśród klientów i pracowników, czy istnieje rzeczywiste zapotrzebowanie na dane rozwiązanie. Warto też zwrócić uwagę, że wiele rozwiązań nie wymaga wcale dużych nakładów finansowych i pracy, aby znacząco poprawić ergonomię obsługi klienta i w efekcie – zadowolenie klienta.

# **KRYTERIUM 6**

## **WYNIKI DZIAŁALNOŚCI W RELACJACH Z OBYWATELAMI/KLIENTAMI**

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Ankieta wśród klientów Lubuskiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze
<b>Urząd:</b>	Lubuski Urząd Skarbowy w Zielonej Górze
<b>Kierownik projektu:</b>	Elżbieta Subocz

Celem projektu było zapewnienie obiektywnej oceny poziomu zadowolenia klientów Lubuskiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze w celu doskonalenia usług świadczonych przez urząd oraz zapewnienie właściwej analizy zebranych danych na podstawie przeprowadzonych badań i odpowiednie ich wykorzystanie.

W wyniku wdrożenia usprawnienia w Lubuskim Urzędzie Skarbowym w Zielonej Górze opracowano uregulowania wewnętrzne w zakresie prowadzenia badania zadowolenia klienta wraz z niezbędnymi formularzami: Ankieta badania zadowolenia klienta – płatnik/podatnik, Ankieta badania zadowolenia klienta – jednostki administracji, Plan badania opinii, Wyniki badania opinii – zestawienie statystyczne. Ustalono, że ankiety wśród klientów urzędu przeprowadzane będą minimum raz w roku.

Wskazane ankiety są uaktualniane o dodatkowe zagadnienia wynikające z modelu CAF oraz wymagań normy ISO 9001.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Przyczyną podjęcia działań doskonalących było dążenie do uzyskania wielu szczegółowych opinii, uwag i spostrzeżeń poprzez zastosowane pytania otwarte, które można wykorzystać dla poprawy wizerunku urzędu wśród jego klientów oraz poprawy organizacji i jakości pracy urzędu.

### ***Realizatorzy projektu***

W skład zespołu wdrożeniowego weszli: Elżbieta Subocz – Referat ds. informatyki, sprawozdawczości i wprowadzania danych, Aleksandra Sajdyk – Wieloosobowe stanowisko ds. analiz i typowania do kontroli, Iwona Przybyszewska – Referat rachunkowości podatkowej, Iwona Klonowska – Referat ds. informatyki, sprawozdawczości i wprowadzania danych.

### ***Proces wdrożenia***

W ramach projektu zrealizowano następujące działania oraz osiągnięto następujące rezultaty:

- opracowanie projektu ankiety rozszerzonej o elementy wynikające z modelu CAF – zamieszczenie projektu ankiety w programie Qasystemt,
- sprawdzenie pod kątem formalnym projektu ankiety – umieszczenie opinii w programie Qasystemt,
- sprawdzenie pod kątem merytorycznym projektu ankiety – potwierdzenie sprawdzenia w programie Qasystemt,
- zatwierdzenie ankiety pod kątem wymagań normy ISO 9001 – potwierdzenie sprawdzenia w programie Qasystemt,
- zatwierdzenie ankiety przez Naczelnika Urzędu – zatwierdzenie w programie Qasystemt,
- zapoznanie pracowników urzędu z ankietą (publikacja w systemie Qasystemt) – raport z zapoznania się pracowników z ankietą,



- przeprowadzenie badania zadowolenia klienta – raport z badania zadowolenia klienta,
- analiza uzyskanych wyników – raport z analizy uzyskanych wyników.



### ***Pomiar sukcesu***

Przed wdrożeniem planu doskonalenia urząd trzykrotnie przeprowadzał badanie zadowolenia klienta. W wyniku wdrożenia planu doskonalenia ankieta została poszerzona o dodatkowe obszary w formie nowych pytań. Dokonana analiza z przeprowadzonego badania stanowiła podstawę do planowania, określenia typu, a także kierunku działań mających na celu podniesienie poziomu zadowolenia klientów poprzez doskonalenie jakości usług świadczonych przez urząd.

### ***Główne trudności***

Największym problemem było opracowanie minimalnej liczby pytań w ankiecie, obejmujących swoim zakresem elementy wynikające z modelu CAF i wymagania normy ISO 9001, a będącej przyjazną dla klienta.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Badanie zadowolenia klienta poprzez ankiety jest jednym z najbardziej sprawnych i wiarygodnych narzędzi do uzyskania uwag i spostrzeżeń od klientów. Ankiety przeprowadzane są anonimowo. Formularze ankiet dostępne są zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Z trzyletnich doświadczeń urzędu w zakresie przeprowadzania badania zadowolenia klienta wynika, iż formularz stosowanej ankiety musi ulegać procesom doskonalącym, wynikającym ze zmieniających się warunków ekonomiczno-gospodarczych.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Badanie potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Rawiczu
<b>Kierownik projektu:</b>	Zastępca Koordynatora CAF

Celem projektu była identyfikacja i poznanie stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy. W wyniku realizacji badania potrzeb opracowano „Katalog Potrzeb” – wykaz działań doskonalących w stosunku do stron zainteresowanych innymi niż podatnicy.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Dotychczas w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu nie badano dogłębnie oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy. Do tej pory urząd nie dysponował wiedzą w tym zakresie, np. w stosunku do Starostwa Powiatowego, Urzędu Miasta i innych urzędów na terenie działania Urzędu Skarbowego w Rawiczu, w przeciwieństwie do wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach podatników.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został wdrożony przez zespół w składzie: Maria Borowa – Naczelnik Urzędu Skarbowego w Rawiczu, Maciej Hodura – Koordynator CAF, Kierownik Działu Kontroli podatkowej, Michał Kałka – Z-ca Koordynatora CAF, Kierownik Działu Kadr, Ewa Chudala – Główny Księgowy, Alicja Walas – Kierownik Referatu podatków pośrednich, Krzysztof Dyba – Kierownik Działu podatku dochodowego od osób fizycznych i od osób prawnych, Jacek Szczepiński – Starszy komisarz skarbowy, Emilia Dolata-Małyga - Starszy komisarz skarbowy, Lucyna Grunt – Starszy inspektor, Tomasz Mikołajczak – Inspektor.

### ***Proces wdrożenia***

W ramach projektu przyjęto do realizacji następujące działania:

- określenie stron zainteresowanych,
- określenie narzędzi do poznania potrzeb stron zainteresowanych,
- określenie pracowników odpowiedzialnych za analizę poszczególnych stron zainteresowanych,
- przeprowadzenie badań (analizy),
- określenie potrzeb stron zainteresowanych,
- analiza uzyskanych danych wraz z określeniem możliwości realizacji ujawnionych potrzeb.

### ***Pomiar sukcesu***

Przed rozpoczęciem usprawnienia w urzędzie brakowało wiedzy dotyczącej oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy. Urząd nie dysponował wiedzą potwierdzoną badaniami w tym zakresie, działania opierały się na wiedzy intuicyjnej.

W wyniku wdrożonych rozwiązań, urząd dysponuje w miarę pełną wiedzą dotyczącą oczekiwań i stopnia zaspokojenia potrzeb stron zainteresowanych innymi niż podatnicy.

W efekcie projektu opracowano „Katalog potrzeb”, na podstawie którego, na przestrzeni kilku najbliższych miesięcy, wdrażane będą działania doskonalące.

### **Główne trudności**

Jedynymi trudnościami pojawiającymi się podczas realizacji działań były opóźnienia czasowe wynikające z dość długiego czasu odpowiedzi na pytania zadane stronom zainteresowanym.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Do tej pory nie istniała uniwersalna procedura wynikająca z przepisów prawa ani z przepisów wewnętrznych urzędu pozwalająca na sprawne przeprowadzenie badania stron zainteresowanych oraz w efekcie uzyskanie informacji w tym obszarze. Wdrożenie opisanej standaryzacji działań w innych urzędach może znacznie przyczynić się do poprawienia standardów współpracy z zainteresowanymi stronami.

### **Zdobyte doświadczenia**

- Nawiązanie bliskiej współpracy z organizacjami funkcjonującymi na terenie działania urzędu.
- Wypracowanie metod efektywnej komunikacji pomiędzy stronami.
- Weryfikacja i dostosowanie harmonogramu realizacji procedury zbierania danych z uwagi na specyficzne otoczenie.
- Integracja pracowników wchodzących w skład zespołu projektowego oraz zdobycie przez zespół nowych kompetencji w zakresie działań zespołowych.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Stworzenie systemu badania i pomiaru zadowolenia obywateli z działań Urzędu Skarbowego Warszawa-Bielany w zakresie otwartości, przejrzystości, pomocy udzielanej obywatelom oraz przestrzegania norm etycznych przez organizację
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy Warszawa-Bielany
<b>Kierownik projektu:</b>	Bogumiła Micka

Celem opisywanego projektu było stworzenie systemu badania opinii klientów zewnętrznych urzędu w zakresie ich potrzeb i oczekiwań co do sposobu funkcjonowania urzędu oraz oferowanych przez urząd produktów i usług.

Dotychczas takie działania nie były cyklicznie stosowane w naszej organizacji, z wyjątkiem przyjmowania i odpowiadania klientom na skargi i wnioski. Ankiety wśród klientów były wcześniej przeprowadzone dwukrotnie, jednak badanie odbywało się przy użyciu ankiet różnej treści, w związku z czym porównanie ich wyników było niemożliwe.

W ramach projektu doskonalącego postawiono do realizacji następujące cele:

- uzyskanie wiedzy na temat postrzegania organizacji przez klientów oraz zadowolenia klientów z obsługi i organizacji pracy urzędu, poprzez pomiar satysfakcji obywateli/klientów w zakresie ogólnego wizerunku organizacji, dostarczanych przez urząd produktów i usług oraz otwartości i przejrzystości działań organizacji,
- opracowanie zasad cyklicznego pozyskiwania opinii i uwag od klientów zewnętrznych, pozwalających na rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań, a dzięki analizie uzyskanych wyników – na ukierunkowanie działań organizacji na spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów oraz monitorowanie efektów wprowadzanych zmian i innowacji.

Dla realizacji ww. celów zaplanowano opracowanie ankiety kierowanej do klientów wewnętrznych oraz procedury cyklicznych badań i zbierania informacji od klientów zewnętrznych, a także przeprowadzenie badań w oparciu o opracowaną i przyjętą procedurę. Ponadto zaplanowano, że w wyniku analizy wypełnionych ankiet i zawartych w nich uwag od klientów, powstanie harmonogram działań doskonalących. Wszystkie założenia planu zostały zrealizowane.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Przyczyną podjęcia działań doskonalących był brak wiedzy na temat postrzegania organizacji przez klientów zewnętrznych, ich potrzeb i oczekiwań w stosunku do urzędu jako organizacji oraz oferowanych przez urząd produktów i usług. Uznano, że posiadanie wiedzy na ww. temat ma istotne znaczenie dla właściwego ukierunkowania organizacji na działania zgodne z potrzebami klientów.

Założono, że w ramach projektu powstanie wzór ankiety, który będzie wykorzystywany cyklicznie w badaniach opinii klientów zewnętrznych realizowanych zgodnie z procedurą, która również miała powstać w wyniku realizacji projektu.

Przystępując do przeprowadzenia ankiety założono, że oczekiwanym rezultatem będzie osiągnięcie stanu, w którym nie mniej niż 50% dystrybuowanych ankiet zostanie zwróconych po ich wypełnieniu.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt doskonalący został zrealizowany w Urzędzie Skarbowym Warszawa-Bielany, przez następujących pracowników:

- Zespół ds. opracowania systemu badań satysfakcji klientów US Warszawa-Bielany – odpowiedzialny za stworzenie wzoru ankiety oraz opracowanie procedury

wewnętrznej dotyczącej prowadzenia badań i zbierania opinii klientów zewnętrznych,

- Samodzielny Referat Obsługi Podatników – odpowiedzialny za właściwe zakomunikowanie klientom informacji o badaniu (plakaty, ulotki, komunikat w Infomacie), jego celach i sposobach przeprowadzenia,
- Pełnomocnik ds. SZJ – odpowiedzialny za przygotowanie odpowiedniej liczby arkuszy ankiet oraz dokonanie analizy wyników badania, a także sprawowanie ogólnego nadzoru nad przebiegiem badania,
- Zastępca Naczelnika nadzorujący pracę Referatu Obsługi Podatników – odpowiedzialny za sporządzenie, na podstawie wyników badania, harmonogramu działań doskonalących i przedstawienie ich Naczelnikowi Urzędu.

### **Proces wdrożenia**

Proces wdrożenia realizowany był zgodnie z harmonogramem działań opracowanym w ramach prac Zespołu ds. opracowania systemu badań satysfakcji klientów US Warszawa-Bielany i objął następujące zadania:

- Opracowanie wzoru ankiety do przeprowadzenia badania wśród klientów organizacji – opracowano wzór ankiety zawierającej 7 pytań, dotyczących m.in.: postaw prezentowanych przez obsługujących klientów pracowników, oceny ich kompetencji, ogólnej oceny zmian, jakie zaszły w urzędzie, oraz pozwalających na wyrażenie własnych swobodnych opinii i propozycji; wzór został zaakceptowany do stosowania przez Naczelnika Urzędu.
- Przeprowadzenie 1 badania ankietowego w czasie realizacji projektu – poddanie analizie zarówno uzyskanych wyników, jak i jakości zaproponowanego arkusza ankietowego. Ankiety przeprowadzono w okresie 12-16.10.2009 r. W czasie badania wystawiono 3 urny do zbierania ankiet, usytuowane w pokoju obsługi klientów oraz w holu dwóch budynków zajmowanych przez urząd. Ankiety były wyłożone w pokoju obsługi interesantów oraz przy urnach, a także na stojaku z informatorami. Ankiety codziennie były wyjmowane z urn ankietowych i przekazywane Pełnomocnikowi ds. SZJ.
- Uzyskane wyniki poddano analizie (wzór arkusza analizy badań również został opracowany przez Zespół i stał się elementem procedury) i przedstawiono rezultaty najwyższemu kierownictwu.

### **Pomiar sukcesu**

Za miarę sukcesu realizacji projektu urząd uznaje fakt, iż wszystkie zaplanowane w ramach harmonogramu działań zadania zostały zrealizowane zgodnie z planem.

Dzięki przeprowadzeniu badań urząd uzyskał wiedzę, w jaki sposób jego pracę oceniają klienci zewnętrzni. Przeprowadzona ankieta jest pierwszą z cyklu zaplanowanych ankiet badających poziom zadowolenia i oczekiwań klientów. Jest ona punktem wyjścia dla dokonywania w przyszłości porównań i oceny podejmowanych przez urząd działań, mających na celu podniesienie jakości oferowanych usług.

Planując przeprowadzenie ankiety, zakładano co najmniej 50-procentowy poziom zwrotu ankiet przez klientów, tj. co najmniej połowa z dystrybuowanej liczby powinna być zostać wypełniona i zwrócona (uzyskano 59% zwrotu), oraz co najmniej 40-procentowy poziom zadowolenia ogólnego (uzyskano poziom 72%). Oba wskaźniki udało się osiągnąć, przy czym założenia dotyczące pożądanego poziomu satysfakcji okazały się bardzo skromne i zostały przekroczone o 32 punkty procentowe, co stanowi świetny wynik. Planując kolejne edycje badań, konieczne będzie zmodyfikowanie założeń odnośnie oczekiwanych wyników w zakresie ogólnej satysfakcji klientów.

### **Główne trudności**

Podczas wdrażania usprawnienia urząd napotkał pewne trudności, zwłaszcza w zakresie tworzenia projektu procedury wewnętrznej. Trudności wynikały przede wszystkim z braku regulacji tego typu spraw w obowiązującym dotychczas prawie wewnętrznym i braku odpowiedniego przygotowania osób (członków zespołu), które na co dzień zajmują się stosowaniem prawa, nie zaś jego tworzeniem. Problem ten rozwiązano dzięki zapraszaniu na spotkania zespołu, na których pracowano nad projektem, osoby odpowiedzialnej w urzędzie za tworzenie prawa wewnętrznego, a także innych osób, które, zgodnie z założeniami projektu, miały czynnie uczestniczyć w realizowaniu tworzonej procedury, tj. Pełnomocnika ds. SZJ i Kierownika Referatu obsługi interesantów. Z zaproszonymi osobami konsultowano poszczególne postanowienia tworzonej procedury.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Zaprezentowane działania mogą zostać zastosowane z powodzeniem we wszystkich organizacjach pragnących poznać opinię na swój temat wśród obsługiwanych przez urząd klientów zewnętrznych.

### **Zdobyte doświadczenia**

W wyniku realizacji przyjętego planu doskonalenia uzyskano doświadczenia odnośnie metod i sposobów pozyskiwania informacji zwrotnych od klientów zewnętrznych w zakresie oceny zadowolenia obywateli z jakości obsługi oraz oferowanych przez urząd usług. Dzięki szkoleniom prowadzonym w ramach projektu członkowie zespołu projektowego poznali metody statystyczne badania satysfakcji klientów, a także metodykę formułowania pytań ankietowych w sposób pozwalający na zbadanie prawdziwych opinii klientów urzędu.

Urząd rozpoczął wdrażanie usprawnienia od „prostej” ankiety, ale ma nadzieję, że zdobyte doświadczenie pozwoli mu w przyszłości sięgać głębiej i uzyskiwać wiarygodne informacje w bardziej skomplikowanych, a nawet drażliwych kwestiach.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Ocena zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu
<b>Urząd:</b>	Urząd Skarbowy w Szydłowcu
<b>Kierownik projektu:</b>	Piotr Jankowski

Celem podjętego usprawnienia było określenie poziomu zadowolenia klientów z obsługi pracowników urzędu dla ukierunkowania działań urzędu na przyszłość. Dążono do podnoszenia standardów jakości pracy i zapewnienia jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych urzędu.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Zgodnie z przeprowadzoną samooceną w podkryterium 6.1 (Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów) Urząd Skarbowy w Szydłowcu uzyskał jedynie 20 punktów, co związane jest z niedostatecznym pomiarem zadowolenia klientów z funkcjonowania urzędu, niezbędnego dla podnoszenia standardów jakości pracy i zapewnienia jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych urzędu.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt został zrealizowany przez zespół ds. oceny zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu, powołany Zarządzeniem Naczelnika Urzędu Nr 19/2009. W skład zespołu weszli: Piotr Jankowski, Marta Jakubowska, Ewelina Misiak, Marek Przywara, Agata Kowalska.

### ***Proces wdrożenia***

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące działania:

- powołanie zespołu ds. oceny zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu,
- podział pracy w zespole i omówienie zakresów odpowiedzialności członków zespołu,
- przygotowanie projektu ankiety badającej zadowolenie podatników,
- powołanie osób odpowiedzialnych za kierowanie projektem oraz analizę badań ankietowych,
- przekazanie projektu ankiety do zatwierdzenia przez Naczelnika Urzędu i wstępne ustalenie terminu rozłożenia ankiet,
- rozpoczęcie badania ankietowego: wywieszenie ogłoszeń o przeprowadzonym badaniu, umieszczenie ogłoszenia na stronie internetowej urzędu, wyłożenie ankiet na sali obsługi, wystawienie urny na wypełnione ankiety,
- zakończenie badania ankietowego poprzez komisyjne otwarcie urny i policzenie liczby złożonych ankiet,
- analiza wyników badania ankietowego,
- podanie wyników analizy do publicznej wiadomości (tablica w urzędzie i strona internetowa).

### **Pomiar sukcesu**

Efektom realizacji planu jest Zarządzenie Naczelnika Urzędu Skarbowego w Szydłowcu z dnia 15 października 2009 r. w sprawie oceny zadowolenia klientów z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Szydłowcu. Zgodnie z Zarządzeniem, w celu zapewnienia jak najlepszych standardów obsługi i jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych Urzędu Skarbowego w Szydłowcu, ankieta badająca zadowolenie klientów będzie przeprowadzana 2 razy w roku.

### **Główne trudności**

Główną trudnością w realizowanym projekcie była niechęć podatników do wypełniania ankiet.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Konstrukcja ankiety i poszczególnych pytań pozwala na zastosowanie jej w każdym urzędzie administracji publicznej.

### **Zdobyte doświadczenia**

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na dobry poziom zadowolenia ankietowanej grupy klientów z obsługi. W celu zapewnienia właściwej, dogodnej dla podatników organizacji pracy wskazane jest podjęcie działań organizacyjnych dających możliwość udzielenia klientom urzędu na poziomie sali obsługi pełnej informacji o obowiązującym stanie prawnym w zakresie podatków. Mając na uwadze podniesienie poziomu satysfakcji klientów, należy dążyć do skrócenia czasu pomiędzy rozpoczęciem a ostatecznym załatwieniem sprawy. Przeprowadzona analiza dowodzi, że bezpośrednie kontakty pomiędzy urzędem a podatnikami spełniają rolę istotnego narzędzia budującego właściwy wizerunek administracji publicznej i to głównie one mogą przyczynić się do dobrowolnego wypełniania przez podatników obowiązków wynikających z norm prawa podatkowego.

Zauważone przez ankietowanych braki związane z kompetencją oraz uprzejmością pracowników dają podstawy do uznania, że pouczenie pracowników oraz wzmożenie nadzoru nad przestrzeganiem przez wszystkich pracowników urzędu procedur zawartych w „Standardach obsługi interesanta” zapewnią wyeliminowanie powstawania w przyszłości nieprawidłowości o podobnym charakterze.



# **KRYTERIUM 7**

## **WYNIKI DZIAŁALNOŚCI W RELACJACH Z PRACOWNIKAMI**

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Pomiary relacji z klientami wewnętrznymi w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim w Kielcach
<b>Urząd:</b>	Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach
<b>Kierownik projektu:</b>	Iwona Korpiela

Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach wdrożył system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2001 w 2001 r. Dążąc do ciągłego doskonalenia realizacji procesów od początku sięgano po wiele narzędzi i technik jakościowych, m.in. model samooceny CAF. Pierwszą samoocenę urząd przeprowadził w 2004 r., ponownie – w roku 2009 r. Już w ramach pierwszej samooceny jako jeden z obszarów do doskonalenia wskazano kompleksowe badanie potrzeb klientów wewnętrznych. Realizując działania w omawianym zakresie wdrożono system badań, które były prowadzone przez kolejne lata. Niezadowolenie z powodu małej reprezentatywności badań oraz zdominowania uzyskiwanych wyników przez aspekt finansowy zdecydowało o rezygnacji z prowadzenia takich działań i poszukiwania innych form identyfikowania opinii pracowników. Przy kolejnej samoocenie ten aspekt również przewijał się jako pole do doskonalenia. Stąd decyzja o powrocie do znanych już rozwiązań, ale z zastosowaniem nowej ankiety i nowego systemu dystrybucji i analizy ankiet. Realizując omawiane powyżej działanie, urząd chce uniknąć błędów popełnionych przy poprzednio wdrażanych rozwiązaniach.

Zespół powołany przez Dyrektora Generalnego Urzędu opracował nową wersję ankiety. Powstała ona na bazie dotychczasowych doświadczeń oraz w konsultacji z grupą pracowników. Faza badań pilotażowych pozwoliła na wyeliminowanie niejasności, doprecyzowanie pytań i zatwierdzenie ostatecznego brzmienia ankiety. Badania prowadzone będą w listopadzie 2009 r., a ich wyniki, po przeanalizowaniu, posłużą do wdrażania rozwiązań służących podnoszeniu zadowolenia pracowników urzędu.

### **Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące**

Omawiany projekt pozostaje w ścisłym związku z przyjętą „Polityką Jakości”, „Strategią” urzędu, obowiązującymi w służbie cywilnej standardami i wymogami ustawowymi oraz jest odpowiedzią na politykę Rządu w zakresie etyki działania administracji. Działania podejmowane w ramach projektu nie są nowymi rozwiązaniami. Przystępując do realizacji projektu urząd chciał wdrożyć systemowe podejście do omawianej tematyki oraz zintensyfikować dotychczasowe działania.

Kierownictwo urzędu określiło priorytety w działaniach doskonalących w szczególności poprzez:

- polepszanie komunikacji z pracownikami,
- sukcesywną poprawę infrastruktury informatycznej wspomagającą m.in. komunikację wewnętrzną,
- otwartość na dokonujące się zmiany poprzez współuczestniczenie pracowników w rozwiązywaniu problemów,
- wzajemne informowanie się na temat bieżących spraw oraz planów długookresowych służących rozwojowi danego wydziału lub urzędu,
- wyrażanie szacunku dla osiągnięć indywidualnych lub zespołowych.

Chęć poprawy stylu kierowania urzędem jest na stałe wpisana w proces ciągłego doskonalenia, a nie jest to możliwe bez przeglądu własnego przywództwa pod kątem wymagań pracowników, wyrażanych np. w ankietach. Projekt stanowi ponadto odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez pracowników. Przede wszystkim zaś jest wynikiem oceny, jaką urząd wystawił sam sobie, przeprowadzając samoocenę i wskazując obszary wymagające usprawnień.

Wszystkie ze wskazanych wyżej przyczyn zdecydowały o podjęciu decyzji o realizacji programu doskonalącego „Pomiary relacji z klientami wewnętrznymi”.



### **Realizatorzy projektu**

Realizator projektu:

- wyznaczony koordynator odpowiadający za jego skuteczne wdrożenie, harmonogram realizacji, mierniki oraz sposób ewaluacji.
- 5-osobowy zespół powołany przez Dyrektora Generalnego Urzędu, wspierający koordynatora w realizacji zadań.

Partnerzy Programu:

- grupa pracowników, którzy zgodzili się na udział w badaniu pilotażowym,
- Koordynator ds. CAF, którego zadaniem jest skoordynowanie wszystkich działań podejmowanych w wyniku przeprowadzonej samooceny,
- Koordynator ds. SZJ czuwający nad zapewnieniem zbieżności realizacji projektu z założeniami wdrożonego w urzędzie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością.

### **Proces wdrożenia**

W ramach realizacji usprawnienia została opracowana i zatwierdzona przez zespół ankieta badająca poziom satysfakcji pracowników Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego w Kielcach. Zespół przeprowadził ponadto badania pilotażowe na wybranej grupie pracowników w celu poprawy ewentualnych błędów w kwestionariuszu. Następnie zespół przeanalizował wyniki badania pilotażowego i opracował ostateczną wersję ankiet, którą przekazał do zatwierdzenia Dyrektorowi Generalnemu ŚUW.

Ankieta składa się z 20 pytań zamkniętych oraz 6 otwartych, ułożonych w 6 bloków (komunikacja, kierownictwo urzędu, organizacja pracy, rozwój pracowników, system wynagrodzeń, środowisko pracy). Zastosowana została 6-stopniowa skala ocen (6 – zdecydowanie TAK, 5 – raczej TAK, 4 – TAK, 3 – raczej NIE, 2 – NIE, 1 – zdecydowanie NIE, brak – brak odpowiedzi).

Po zaakceptowaniu nowej wersji narzędzia przez Dyrektora Generalnego, ankiety zostaną powielone i rozdane pracownikom wszystkich komórek organizacyjnych. W poprzednich badaniach nie sprawdził się system rozdysponowania ankiet drogą elektroniczną. Proces wypełniania ankiet poprzedzony zostanie akcją informacyjną, tak, aby zachęcić pracowników do udziału w badaniu.

Ankiety są anonimowe. Sposób przekazania pracownikom ankiet i ich zbierania ma dodatkowo zagwarantować pracownikom anonimowość (urna dostępna w Biurze Obsługi Klientów). Czas przeznaczony na wypełnianie zostanie wydłużony w stosunku do poprzednio prowadzonych badań do tygodnia, aby, uwzględniając nieobecności pracowników, umożliwić udział wszystkim chętnym.

Opracowanie ankiet powierzone zostanie pracownikowi mającemu wykształcenie i przygotowanie do takich zadań. Wyniki będą zaprezentowane pracownikom i wykorzystane przy wdrażaniu działań doskonalących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Proces ankietowania to bowiem tylko narzędzie służące uzyskaniu informacji o potrzebach pracowników oraz ich zadowoleniu z już wdrożonych rozwiązań.

Program wpisuje się w podejmowane wcześniej działania, dlatego nie tworzonej odrębnej metodologii, tylko skorzystano z już wypracowanej. Przykładowo, sposób prowadzenia badań ankietowych pracowników bazował na wieloletnim doświadczeniu urzędu w ich przeprowadzaniu. Identyfikacja obszarów zaś wpisana została m.in. w funkcjonujący od kilku lat system oceny ryzyka. Wszystkie etapy realizacji projektu były konsultowane z pracownikami urzędu na zasadach wypracowanych w ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością. Dzięki korzystaniu z dotychczasowych doświadczeń w stosowaniu narzędzi zarządzania nie napotymano oporu przy realizacji projektu, gdyż pracownicy są do tych narzędzi przyzwyczajeni.

### **Pomiar sukcesu**

Celem strategicznym projektu jest zwiększenie zadowolenia pracowników w badanych obszarach. Ocena będzie możliwa dzięki porównaniu wyników co najmniej dwóch kolejno przeprowadzonych działań. W chwili obecnej możliwe jest odwołanie się do badań sprzed okresu zaprzestania ich stosowania (co będzie możliwe tylko przy założeniu zastosowania takiej samej ankiety) lub po kolejnym okresie badania, np. za rok.

Cele operacyjne:

- wypełnienie ankiet przez co najmniej 50% pracowników,
- ocena „6”, „5” i „4” wystawiona przez co najmniej 55% ankietowanych,
- oceny „1” i „2” wystawione przez nie więcej niż 20% ankietowanych.

### **Główne trudności**

Na dotychczasowych etapach realizacji projektu nie zaobserwowano problemów z jego wdrażaniem. Program spotkał się z dużym zrozumieniem pracowników, którzy podczas poprzednich badań ankietowych, w ramach samooceny oraz w badaniu pilotażowym wprost wskazali, iż oczekują umożliwienia im ze strony przełożonych współudziału w zarządzaniu organizacją w zakresie dotyczącego ich bezpośrednio aspektu.

### **Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań**

Projekt jest elastyczny, prosty we wdrożeniu oraz tani. Urząd realizuje go przy wykorzystaniu własnych środków i metodologii wypracowanej przez lata utrzymywania systemu zarządzania jakością. Program może być łatwo wdrożony w całości lub części w każdym urzędzie administracji publicznej.

### **Zdobyte doświadczenia**

Na podstawie zrealizowanych do tej pory etapów projektu wskazać można niewątpliwie na doskonalenie pracy zespołowej, umiejętność zarządzania projektami czy posługiwania się narzędziami zarządzania jakością. Po zakończeniu wszystkich założonych w projekcie działań urząd liczy zaś na efekty w postaci:

- poprawy komunikacji na linii „góra” – dół” oraz pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- otwartości na wspólne rozwiązywanie problemów, pracę zespołową,
- współdecydowania o ważnych dla pracowników sprawach,
- stworzenia kultury organizacji przyjaznej dla pracowników.

<b>Tytuł dobrej praktyki:</b>	Przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego
<b>Urząd:</b>	Główny Inspektorat Transportu Drogowego
<b>Kierownik projektu:</b>	Sylwia Stachowiak

Projekt zakładał przeprowadzenie badania satysfakcji wśród pracowników Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego. Rezultatem prac zespołu było stworzenie i opublikowanie ankiety skierowanej do pracowników urzędu, a ostatecznym „produktem” – wyniki pozyskane po zakończonym badaniu. Ankieta użyta podczas badania pozwoliła zdiagnozować postawy panujące wśród pracowników urzędu, co pozwoli na podejmowanie kolejnych działań usprawniających funkcjonowanie GITD.

### ***Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące***

Do realizacji projektu zachęciły zespół wyniki przeprowadzonej samooceny CAF, które wskazały na brak w GITD jakichkolwiek narzędzi umożliwiających pomiar wyników organizacji w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań pracowników, jak również innych relacji z pracownikami.

### ***Realizatorzy projektu***

Projekt był realizowany w Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego przez zespół składający się początkowo z 6, a finalnie z 5 pracowników różnych biur:

- Sylwia Stachowiak – Biuro Kadr i Szkolenia – Lider Zespołu,
- Aleksandra Kobylska – Biuro Głównego Inspektora,
- Artur Słomianko – Biuro Prawne i Orzecznictwa,
- Urszula Raczkowska – Biuro Administracyjno-Budżetowe,
- Krzysztof Wiśniewski – Biuro Nadzoru Inspekcyjnego.

Zespół pracował pod nadzorem Koordynatora CAF – Wacława Czarnoty, Zastępcy Dyrektora Biura Administracyjno-Budżetowego. W pracach projektowych wsparcia merytorycznego udzielała Halina Wolska, konsultant wyznaczony z ramienia firmy F5 Consulting.

Podczas realizacji projektu kluczowe znaczenie miało narzędzie, które zostało wykorzystane do przeprowadzenia badania wśród pracowników GITD. Zespół realizujący spośród dostępnych środków wykorzystał portal webankieta.pl, służący do anonimowego przesyłania wyników respondentów.

### ***Proces wdrożenia***

Realizacja zamierzonych zadań przebiegała zgodnie z wcześniej wyznaczonym harmonogramem:

- spotkanie organizacyjne osób przygotowujących i realizujących projekt – wytyczenie głównych celów, które realizowane będą w trakcie trwania projektu, przyjęcie harmonogramu spotkań, przyjęcie planu wspólnych działań, ustalenie planu raportowania,
- określenie grupy docelowej (grupy objętej badaniem) – informacja na temat uczestników badania, określenie grupy docelowej (respondentów), którzy zostaną zaproszeni do udziału w projekcie,
- wybór tematów poruszanych w ankiecie – wyselekcjonowanie i uszczegółowienie pytań, opiniowanie pytań wytypowanych do ankiety,

- przygotowanie niezbędnych narzędzi do przeprowadzenia badania – przeprowadzenie wyboru narzędzia służącego do sprawnego przeprowadzenia badania, analiza możliwości poszczególnych portali internetowych pod kątem wykorzystania do przeprowadzenia badania, wykupienie możliwości dostępu do zasobów portalu webankieta.pl (jedeny koszt zewnętrzny poniesiony przy realizacji badania),
- przygotowanie ankiety – ostateczna selekcja pytań zawartych w badaniu, zaprojektowanie ankiety (szata graficzna, rozmieszczenie pytań, wybór możliwości serwisu, itp.), wprowadzenie pytań, wybór kolejności wyświetlania, określenie czasowej dostępności ankiety,
- przeprowadzenie badania – przesłanie do wszystkich pracowników GITD wiadomości (e-mail) informującej o przeprowadzonym badaniu (słowa wstępu od Pana Piotra Zakrzewskiego – Dyrektora Generalnego GITD oraz osób pracujących nad realizacją projektu); do informacji dołączono link do strony WWW, na której aktywowana została ankieta – realizatorom badania zależało na zapewnieniu maksymalnej anonimowości, aby respondenci udzielali szczerych odpowiedzi (w innym przypadku sens realizacji badania byłby znikomy); realizacja badania w okresie od 15 do 21 września 2009 r.,
- zebranie wypełnionych ankiet – do przeprowadzenia zadania wybrano narzędzie maksymalnie usprawniające pracę zespołu; na tym etapie możliwe było ciągłe monitorowanie wpływających ankiet zarówno pod względem ilościowym, jak i udzielanych odpowiedzi – taki system pracy skutecznie ograniczył czasowe pozyskiwanie materiałów od respondentów,
- wyciągnięcie wniosków z udzielonych odpowiedzi – analiza pozyskanych wyników,
- przedstawienie otrzymanych wyników badania – poinformowanie osób zarządzających instytucją, a także osób biorących udział w badaniu o wynikach przeprowadzonego badania.

### **Pomiar sukcesu**

Sukcesem na tym etapie są wyniki badania satysfakcji pracowników GITD. Od czasu powstania Inspekcji tego typu badanie nie było przeprowadzane. Wyniki badania pozwolą na wprowadzanie w miarę możliwości ulepszeń, usprawniających pracę osób, które miały szansę się wypowiedzieć i zaproponować kilka kluczowych dla organizacji zmian.

Warto podkreślić zaskakująco duży zwrot ankiet, który ewidentnie należy traktować jako sukces. Przepuszczalnie zwrot ankiet byłby jeszcze większy, gdyby badanie było przeprowadzone w miesiącach po zakończeniu sezonu urlopowego (duża absencja pracowników w okresie badania).

Na uwagę zasługuje również fakt, iż badanie przeprowadzono bez ponoszenia dużych nakładów finansowych – jedynym kosztem zewnętrznym był dostęp do portalu internetowego, na którym została opublikowana ankieta. Koszt ten byłby porównywalny, gdy ankiety byłyby drukowane na papierze i rozdawane pracownikom (prawdopodobnie jednak zwrot ankiet byłby wtedy niższy). Optymalizacja procesu przeprowadzania badania pozwoliła realizującym projekt na korelację oszczędności czasu i pieniędzy.

Należy zaznaczyć, że tego typu badanie powinno zostać ponownie przeprowadzone po upływie około 1 roku. Wyniki pierwotne należy porównać z wynikami, które zostaną pozyskane w przyszłym roku – będzie to kluczowe dla określenia zmian, jakie zaszły od momentu przeprowadzenia pierwszego badania.

### **Główne trudności**

Trudnościami, z którymi liczyli się realizatorzy projektu, był brak zaufania do anonimowości realizowanego badania i zachowawczość respondentów. Obawy jednak okazały się niepotrzebne. Największym problemem w czasie realizacji projektu stała się absencja pracowników, co wpłynęło na liczbę pozyskanych ankiet.

### ***Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań***

Uniwersalna forma przeprowadzanego badania pokazuje, że można ją wykorzystać w każdej instytucji. Jedyną przeszkodą w realizacji tego typu przedsięwzięć są postawy osób zarządzających. Tak naprawdę, to od zarządzających organizacją zależy, czy chcą wiedzieć, w jakiej formie – w opinii pracowników – jest instytucja, którą kierują, czy też wolą pozostać bierni. Przeprowadzenie badania w GITD było możliwe dzięki otwartości osób zarządzających instytucją.

### ***Zdobyte doświadczenia***

Badanie satysfakcji pracowników urzędów nie jest popularnym działaniem. Przeprowadzanie tego typu analizy znacznie częściej jest stosowane w sektorze prywatnym. W GITD przeprowadzone badanie dostarczyło informacji na temat najbardziej satysfakcjonujących aspektów pracy, a także obszarów problematycznych i konfliktowych, które mogą być przyczyną obniżenia nastrojów i zaangażowania w pracę u osób zatrudnionych w organizacji.

Pozyskane wyniki będą miały pośrednio szansę wpłynąć na usprawnienie działania poszczególnych biur, a ostatecznie – działania całego urzędu. Badania satysfakcji wśród pracowników mogą dodatkowo posłużyć jako podstawa do opracowania założeń do tworzenia systemów zarządzania zasobami ludzkimi.