



ZBIÓR DOBRYCH PRAKTYK

Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej

Poznań, listopad 2009 r.

SPIS TREŚCI:



WPROWADZENIE	4
KRYTERIUM 1	5
Polityka zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi	6
KRYTERIUM 3	8
Upowszechnienie pracy zespołowej poprzez powoływanie zespołów złożonych z pracowników Izby Skarbowej w Zielonej Górze do realizacji wyznaczonych zadań i celów	9
Poprawa zarządzania poprzez doskonalenie procesów komunikacyjnych w Izbie Celnej w Przemyślu	12
Funkcjonowanie systemu motywacyjnego pracowników Urzędu Skarbowego w Brzegu.....	14
KRYTERIUM 4	16
Audycje radiowe w Radiu Legnica realizowane we współpracy z Urzędem Skarbowym w Legnicy.....	17
Poprawa organizacji na sali obsługi klienta w Urzędzie Skarbowym Wrocław-Krzyki	19
Rejestr społecznych wskazań kontrolnych w Wojewódzkim Inspektoracie Transportu Drogowego we Wrocławiu	22
Elektroniczny system zarządzania dokumentacją i procesami w Urzędzie Skarbowym w Białogardzie.....	24
Strona intranetowa narzędziem komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Zduńskiej Woli	26
Elektroniczna rezerwacja salek szkoleniowych i samochodów służbowych w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze	29
Elektroniczny system obiegu projektów dokumentów w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze	31
Śledzenie obiegu dokumentów w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku	35
Odbiór korespondencji przez stronę postępowania w siedzibie Drugiego Urzędu Skarbowego Warszawa-Śródmieście	37
Platforma szkoleniowa e-learning Izby Skarbowej w Zielonej Górze	39

Baza Systemu Wczesnego Ostrzegania o Niebezpiecznych Produktach Żywnościowych i Środkach Żywnienia Zwierząt RASFF (*Rapid Alert System for Food and Feed*) w Izbie Celnej w Toruniu..... 41

Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie 44

KRYTERIUM 5..... 48

Rejestry spraw w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej 49

Usprawnienie wydawania zaświadczeń: procedura wydawania zaświadczeń klientom w trakcie jednej wizyty w Urzędzie Skarbowym w Jędrzejowie..... 52

Program Elektronicznego Nadzoru w zakresie egzekucji administracyjnej w Izbie Skarbowej we Wrocławiu..... 54

Wniosek o wydanie zaświadczenia potwierdzającego uiszczenie podatku od towarów i usług lub brak obowiązku uiszczenia podatku od towarów i usług z tytułu nabycia środka transportu VAT-25 składany bezpośrednio w Referacie Podatków Pośrednich Urzędu Skarbowego w Chełmnie osobie odpowiedzialnej za przyjmowanie wniosków i wydawanie przedmiotowych zaświadczeń..... 58

Strona startowa pracowników Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie..... 60

Monitorowanie pracy urzędów skarbowych podległych Izbie Skarbowej we Wrocławiu w zakresie wykorzystania materiałów pokontrolnych za pomocą systemów informatycznych (nadzór elektroniczny) 63

KRYTERIUM 6 i 7 65

Prowadzenie badań satysfakcji, oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron w Izbie Skarbowej w Łodzi 66

Poprawienie klimatu pracy w Urzędzie Skarbowym w Przemyślu 69



WPROWADZENIE



Zbiór dobrych praktyk, który Państwu prezentujemy, stanowi wynik pracy Koordynatorów CAF i kierowników projektów usprawnień, podjętych przez 20 urzędów administracji rządowej z terenu całej Polski, objętych drugą turą wdrożenia metody CAF 2006 w projekcie „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, realizowanym 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 zostały w większości zidentyfikowane jako mocne strony urzędów w ramach adekwatnych kryteriów Potencjału i Wyników podczas samooceny przeprowadzonej zgodnie z metodą CAF 2006. Zamieszczone w zbiorze dobre praktyki mają bardzo różny charakter – są wśród nich zarówno szeroko zakrojone działania, wpływające w konsekwencji na strategiczne zarządzanie organizacją, jak i proste rozwiązania organizacyjne lub techniczne, usprawniające realizację wybranych procesów w urzędzie. Duża część dobrych praktyk odnosi się do zastosowania w urzędach nowoczesnych technologii, skutkujących lepszym zarządzaniem wiedzą w organizacji lub sprawniejszą realizacją działań w ramach konkretnych procesów.

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) – jest to szczególnie dobrze widoczne na przykładzie dobrej praktyki zidentyfikowanej dla Izby Skarbowej w Łodzi, odnoszącej się zarówno do kryterium 6 – Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami, jak i kryterium 7 – Wyniki w relacjach z pracownikami.

KRYTERIUM 1

PRZYWÓDZTWO

Tytuł dobrej praktyki:	Polityka zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi
Urząd:	Izba Celna w Łodzi
Kierownik projektu:	Zastępca Dyrektora Izby Celnej

Celem usprawnienia funkcjonowania jednostki oraz zapobiegania pojawiającym się ryzykom, znaczącym dla jej działalności, opracowano i wdrożono system dotyczący zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi, w postaci Polityki zarządzania ryzykiem.

W ramach działań wstępnych Dyrektor powołał zespół, który, w oparciu o liczne informacje pochodzące zarówno z literatury, jak i innych dostępnych opracowań, przygotował dokument dotyczący zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi i podległych jej Urzędach Celnym. Polityka zarządzania ryzykiem zawiera zarówno część teoretyczną, jak i praktyczną. Zespół przyjął własną metodę oceny ryzyka. Funkcjonowanie przyjętego systemu w jednostce monitoruje komórka audytu, której obowiązkiem jest sporządzanie półrocznych sprawozdań z wyników analizy ryzyka.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Politykę zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi opracowano i wdrożono celem podniesienia jakości zarządzania oraz lepszego funkcjonowania instytucji, w drodze identyfikowania pojawiających się ryzyk związanych z funkcjonowaniem organizacji.

Realizatorzy projektu

Polityka obejmuje wszystkie jednostki organizacyjne Izby Celnej oraz podległe jej Urzędy Celne. Pracami zespołu, który opracowywał system dla jednostki, kierował Zastępca Dyrektora Izby Celnej w Łodzi. W skład zespołu wchodził: Zastępca Dyrektora, Zastępcy Naczelników Urzędów Celnym, pracownik Wydziału Zarządzania Ryzykiem oraz audytor wewnętrzny.

Proces wdrożenia

Proces wdrażania w Izbie Celnej w Łodzi oraz podległych jej Urzędach Celnym systemu zarządzania ryzykiem obejmował:

- zapoznanie się z literaturą oraz innymi opracowaniami na temat ryzyka oraz procesu zarządzania ryzykiem,
- powołanie zespołu wdrożeniowego w drodze Decyzji Dyrektora Izby Celnej w Łodzi,
- prace nad opracowaniem części teoretycznej oraz praktycznej, związane z wypracowaniem jednolitej metodologii pozyskiwania informacji w celu przeprowadzenia analizy ryzyka,
- wypracowanie jednolitej metodologii i sprawdzenie jej funkcjonalności wśród kadry kierowniczej,
- usprawnienie metodologii w oparciu o zgłoszone uwagi oraz o własne spostrzeżenia członków zespołu,
- wdrożenie systemu,
- monitoring systemu realizowany przez komórkę audytu wewnętrznego.

Pomiar sukcesu

Wdrożenie polityki zarządzania ryzykiem przyczyniło się do wzrostu świadomości kadry kierowniczej oraz pracowników instytucji na temat wagi i znaczenia procesu identyfikowania ryzyk oraz zarządzania nimi. Informacje pozyskiwane w wyniku wdrożonego procesu są informacjami zarządczymi, które przyczyniają się do lepszego funkcjonowania instytucji poprzez minimalizowanie ryzyk zidentyfikowanych i ocenionych jako obszary wysokiego ryzyka.

Główne trudności

W trakcie opracowywania Polityki zarządzania ryzykiem istotnym problemem była konieczność przełamania, jaką stanowił poziom wiedzy pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem. Na etapie wdrażania systemu trudnością było opracowanie jednolitej metodologii analizy ryzyka zrozumiałej dla wszystkich pracowników.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Opracowanie i wdrożenie Polityki zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi można zaliczyć do działań innowacyjnych, jako że wciąż mało rozpowszechnione w administracji publicznej jest pojęcie ryzyka oraz umiejętność zarządzania nim. Większość jednostek sektora publicznego nie identyfikuje ryzyka, nie ocenia go. Uniwersalny charakter metody zarządzania ryzykiem przyjętej przez Izbę Celną w Łodzi umożliwia wykorzystanie jej również w innych jednostkach administracji publicznej.

Zdobyte doświadczenia

W ramach wdrażania Polityki zarządzania ryzykiem w Izbie Celnej w Łodzi zwrócono uwagę, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników, na szczególne znaczenie ryzyka w działalności jednostki. W związku z powyższym nastąpił nie tylko wzrost świadomości pracowników w zakresie roli i znaczenia ryzyka dla sprawnego funkcjonowania organizacji, ale również potrzeba ciągłego monitorowania poziomu zidentyfikowanych ryzyk.

KRYTERIUM 3

PRACOWNICY

Tytuł dobrej praktyki:	Upowszechnienie pracy zespołowej poprzez powoływanie zespołów złożonych z pracowników Izby Skarbowej w Zielonej Górze do realizacji wyznaczonych zadań i celów
Urząd:	Izba Skarbowa w Zielonej Górze
Kierownik projektu:	Helena Rynda

Celem projektu było usprawnienie procesu rozwiązywania problemów, zarządzania jednostką oraz doskonalenia funkcjonowania jednostki poprzez pracę zespołową wykorzystującą wiedzę i kreatywność wszystkich pracowników Izby Skarbowej. W Izbie Skarbowej powoływane są zespoły stałe i doraźne, w zależności od postawionych do realizacji zadań.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Potrzeba rozwiązywania problemów, zarządzania jednostką i doskonalenia jej funkcjonowania poprzez pracę zespołową wynika m.in. z następujących przyczyn:

- liczba pojawiających się problemów przekraczająca zakres możliwości pojedynczych pracowników,
- złożoność problemów wywołująca potrzebę wymiany pomysłów, dzielenia się wiedzą pomiędzy poszczególnymi poziomami struktury organizacyjnej,
- potencjał zespołu mogący przekroczyć sumę potencjałów wszystkich osób (efekt synergii),
- praca zespołowa wyzwalająca kreatywność pracowników,
- potrzeba oddolnego proponowania sposobów rozwiązania problemów, zwiększenie wpływu pracowników na kształtowanie środowiska pracy,
- potrzeba zmniejszenia oporu pracowników dla wprowadzanych zmian i usprawnień w zakresie funkcjonowania organizacji – rozwiązania wypracowane przez pracowników w drodze pracy zespołowej są łatwiej akceptowane niż zmiany wprowadzane w wyniku sugestii jednostki.

Realizatorzy projektu

W projekt zaangażowali byli wyłącznie pracownicy Izby Skarbowej. Wszyscy pracownicy jednostki są potencjalnymi uczestnikami zespołów. Pracę zespołów koordynuje Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością, który określa uprzednio propozycję składu osobowego poszczególnych zespołów spośród pracowników wyrażających chęć pracy w tych zespołach.

Proces wdrożenia

Zgodnie z zapisami w regulaminie organizacyjnym Izby Skarbowej, zespoły powoływane są przez Dyrektora Izby Skarbowej, z urzędu lub na wniosek Wicedyrektorów, Głównego Księgowego lub kierownika komórki organizacyjnej. Powołanie zespołu następuje w drodze decyzji, w której określa się skład osobowy zespołu, zasady jego funkcjonowania i przypisany mu zakres zadań.

Zaangażowanie się w pracę zespołów ma charakter dobrowolny. Osoby chętne do działania na rzecz podnoszenia jakości funkcjonowania organizacji mogą w każdej chwili swoją gotowość do pracy w zespołach zgłaszać Pełnomocnikowi ds. SZJ. Do pracy

zespołowej można się również zgłosić poprzez stronę intranetową Izby, na której ogłaszane są nabory.

Dąży się do jak największego zróżnicowania zespołów (pod względem płci, wieku, doświadczenia zawodowego). Zespół powinien składać się z „weteranów” oraz „nowicjuszy”. Za weteranów uznaje się osoby z doświadczeniem zawodowym w obszarze podlegającym analizie pod kątem zarządzania zmianą. Za „nowicjuszy” uznaje się osoby z mniejszym doświadczeniem lub brakiem doświadczenia zawodowego w ww. obszarze, ale z doświadczeniem w innym obszarze. Pełnomocnik ds. SZJ przedstawia Dyrektorowi propozycję składu osobowego danego zespołu spośród pracowników wyrażających chęć pracy w tym zespole.

W zależności od zakresu zadań zespołu oraz celu jego powołania, w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze działają zespoły stałe oraz doraźne. W ramach zespołów stałych w Izbie Skarbowej funkcjonują np.:

- Zespół Doradczy ds. administrowania środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, którego celem jest przedkładanie propozycji odnośnie zasad i kierunków wydatkowania środków ZFŚS w danym roku, kryteriów kwalifikowania pracowników do korzystania ze świadczeń, dokumentowania spraw związanych z prowadzeniem funduszu i udzielaniem świadczeń,
- Zespół ds. opiniowania wydatków publicznych, do którego zadań należy analiza wydatków realizowanych w Izbie Skarbowej, polegająca na weryfikacji potrzeb zgłaszanych przez komórki organizacyjne, wstępnym określeniu źródeł finansowania, wnioskowaniu do Dyrektora Izby Skarbowej w sprawach zasad i kierunków wydatkowania środków finansowych, celem optymalizacji kosztów działalności Izby Skarbowej i urzędów skarbowych,
- Zespół ds. wizerunku Izby Skarbowej, który opracowuje półroczne plany działania w zakresie budowy wizerunku oraz dokonuje przeglądu działań podejmowanych w zakresie public relations.

Jako zespoły doraźne, których prace ustały po wykonaniu zadania, powołano natomiast:

- Zespół ds. opracowania regulaminu wynagrodzeń, w celu określenia zasad, trybu oraz warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze,
- Zespół ds. opracowania i wdrożenia aplikacji „Elektroniczny rejestr skarg”, którego zadaniem było opracowanie założeń dla aplikacji poprzez określenie wykazu danych wprowadzanych do aplikacji i jej podstawowych funkcji, opracowanie aplikacji, przeprowadzenie testów, wdrożenie aplikacji oraz wprowadzanie niezbędnych zmian do aplikacji wynikających z przeprowadzonych testów i wniosków złożonych przez użytkowników.

Usytuowanie zespołów w strukturze organizacyjnej Izby określa schemat funkcjonalny Izby, stanowiący załącznik do Księgi Jakości Izby Skarbowej. Wszyscy pracownicy jednostki są informowani o istocie, celach i zasadach funkcjonowania zespołów za pomocą aplikacji QAsystent.

Spośród członków poszczególnych zespołów wybierany jest przewodniczący, kierujący pracą pozostałych uczestników. W ramach SZJ została opracowana „Instrukcja zarządzania zmianą w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze”, która wskazuje techniki będące podstawą pracy zespołu na rzecz wprowadzania zmian w działaniu organizacji. Każdy członek zespołu zgłasza swoje zdanie do dyskusji. Pomysły generowane indywidualnie są weryfikowane, modyfikowane, rozwijane przez cały zespół. Poddanie analizie wielu pomysłów sprawia, że wzrastają szanse na pojawienie się wysokiej jakości rozwiązań danego problemu.

Pomiar sukcesu

W roku 2009 pracownicy jednostki są zaangażowani w pracę w 29 zespołach i komisjach. W prace zespołów zaangażowana jest większość pracowników Izby Skarbowej (ponad 70 ze 118 pracowników Izby uczestniczy w pracach zespołowych).

Liczby te stanowią potwierdzenie gotowości pracowników do udziału w procesach decyzyjnych organizacji w sferze kształtowania własnego środowiska pracy. Także z przeprowadzonego badania klimatu i organizacji pracy wynika, iż 76,2% pracowników jest usatysfakcjonowanych wpływem, jaki posiada na decyzje podejmowane w Izbie Skarbowej.

Działania zespołów powołanych w Izbie Skarbowej przyczyniły się m.in. do wykorzystania portalu e-learningowego dla szkoleń przeprowadzanych przez pracowników Izby Skarbowej (zarówno wewnętrznych, jak i dla jednostek podległych) oraz wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem.

Główne trudności

Główne trudności, jakie Izba napotyka w zakresie wdrażania pracy zespołowej, to:

- wprowadzenie takiej organizacji pracy, która umożliwi wygospodarowanie czasu na pracę w zespołach przy jednoczesnym zapewnieniu terminowej realizacji zadań podstawowych,
- przeprowadzenie doboru członków zespołów w sposób zapewniający efektywną współpracę w grupie,
- zarządzanie konfliktem, trudności w dochodzeniu do konsensusu.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Zastosowanie zespołowego rozwiązywania problemów czy opracowywania zmian i usprawnień w zakresie funkcjonowania organizacji pozwala na rozważanie danej kwestii z wielu różnych punktów widzenia, ponieważ członkowie grupy różnią się doświadczeniem i wiedzą. Daje to tym samym możliwość wypracowania większej liczby wariantowych rozwiązań i dostarcza więcej informacji, pozwalających lepiej ocenić optymalne możliwości rozwiązania problemu. Grupowe analizowanie problemów sprzyja trafności i pewności podejmowanych decyzji. Ponadto współdziałanie pracowników w opracowywaniu danego zagadnienia przyczynia się do lepszego zrozumienia podjętej w tym zakresie decyzji oraz jej głębszej akceptacji.

Istotne jest, iż opisane zasady umożliwiają wykorzystanie potencjału pracowników dla poprawy funkcjonowania organizacji przez każdą instytucję, bowiem ich stosowanie nie wymaga szczególnych nakładów.

Zdobyte doświadczenia

Upowszechnienie pracy zespołowej niewątpliwie wpłynęło na wzrost poczucia odpowiedzialności pracowników za sprawność, jakość i wydajność funkcjonowania jednostki. Te z kolei czynniki umożliwiły rozwój umiejętności współpracy pracowników będących członkami zespołów zadaniowych, poznanie różnych metod i technik wypracowywania jednolitego stanowiska. W konsekwencji osiągnięto większą integrację pracowników, wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy członkami poszczególnych zespołów oraz wykorzystanie i rozbudzenie kreatywności pracowników organizacji.

Tytuł dobrej praktyki:	Poprawa zarządzania poprzez doskonalenie procesów komunikacyjnych w Izbie Celnej w Przemysłu
Urząd:	Izba Celna w Przemysłu
Kierownik projektu:	Małgorzata Eisenberger

Wdrożenie Wspólnej Metody Oceny CAF 2006 w Izbie Celnej w Przemysłu przyczyniło się do sprecyzowania obszarów wymagających usprawnień, szczególnie w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Celem wdrożenia metody CAF oraz wynikających z niej działań doskonalących była identyfikacja mocnych i słabych stron w obszarze zarządzania personelem, poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zrozumienie motywacji i czynników wpływających na zmianę satysfakcji pracowników, wzrost zaangażowania pracowników i poprawę wydajności ich pracy, efektywne planowanie rozwoju karier pracowniczych.

Jednym z efektów przeprowadzenia procesu samooceny było zorganizowanie badania ankietowego dla pracowników oraz uruchomienie działań na rzecz wdrożenia cyklicznych pomiarów satysfakcji pracowników i klientów Izby Celnej w Przemysłu. Powołany został Zespół ds. wdrożenia działań doskonalących, którego zadaniem będzie między innymi wdrożenie regularnych badań satysfakcji pracowników.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Przed przystąpieniem do wdrożenia Wspólnej Metody Oceny CAF 2006, w Izbie Celnej w Przemysłu nie wykonywano regularnych pomiarów satysfakcji pracowników oraz klientów urzędu. Nie dokonywano analizy opinii, oceny warunków pracy, oczekiwań oraz poziomu satysfakcji z pracy pracowników. Wdrożenie metody CAF przyczyniło się do wykonania wstępnego pomiaru satysfakcji pracowników, wdrożenia procesowego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz do rozpowszechnienia wśród pracowników wiedzy na temat modelu PDCA – Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Zastosuj.

Realizatorzy projektu

Projekt poprawy zarządzania poprzez doskonalenie procesów komunikacyjnych wdrożony został w komórkach organizacyjnych Izby Celnej w Przemysłu. Dyrektor Izby Celnej w Przemysłu działa w oparciu o przepisy Ustawy o Służbie Celnej i powoływany jest przez ministra właściwego do spraw publicznych. Zgodnie z właściwością miejscową Izby Celnej w Przemysłu, sprawuje on nadzór nad wszelkimi jednostkami organizacyjnymi podległymi Izbie Celnej w Przemysłu, które zlokalizowane są na terenie województwa podkarpackiego. Za wykonanie działań usprawniających odpowiada Zespół ds. wdrożenia działań doskonalących w składzie: Małgorzata Eisenberger, Aneta Lechowicz, Zbigniew Potocki, Zbigniew Karbowski, Krzysztof Mazur.

Proces wdrożenia

Wdrożenie projektu objęło następujące etapy:

- powołanie koordynatora ds. CAF,
- utworzenie grupy samooceny,
- przeprowadzenie szkoleń,
- przeprowadzenie samooceny,
- sporządzenie sprawozdania z samooceny zawierającego mocne oraz słabe strony organizacji,
- wykonanie wstępnego pomiaru satysfakcji pracowników,

- sporządzenie projektów działań doskonalących.

Pomiar sukcesu

W wyniku przeprowadzonej samooceny oraz zidentyfikowania obszarów wymagających usprawnień, pracownicy urzędu zapoznali się z nowoczesnym narzędziem systemu zarządzania. Rozpowszechniona została zasada doskonalenia oparta o model PDCA – Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Zastosuj. Wykonany został wstępny pomiar satysfakcji pracowników. Usprawnione zostały procesy komunikacyjne. Zidentyfikowano mocne i słabe strony urzędu.

Główne trudności

Do głównych trudności napotkanym w trakcie wdrażania usprawnień, Izba zalicza:

- czynnik ludzki – proces samooceny oraz działania doskonalące realizowane były po raz pierwszy, co wiązało się z brakiem doświadczenia w doborze grupy samooceny oraz w dziedzinie objętej zakresem działań doskonalących,
- czynnik czasu – proces samooceny realizowany był w letnim okresie urlopowym.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Zarządzanie zasobami ludzkimi przy uwzględnieniu takich narzędzi, jak metoda samooceny oraz pomiary satysfakcji pracowników, pozwala na doskonalenie procesów związanych z przepływem informacji. Personel urzędu identyfikuje się z podejmowanymi działaniami zarządczymi, poprawia się wydajność pracy oraz doskonalone są standardy obsługi klienta, szczególnie na poziomie lokalnym, gdzie obywatel najczęściej kontaktuje się z urzędami administracji publicznej.

Ocena działalności urzędów administracji publicznej powinna zawierać analizę efektywności ogólnej (zewnętrznej) oraz organizacyjnej (wewnętrznej). Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz pomiary satysfakcji umożliwiają ciągłe doskonalenie instytucji, tak aby poprawiana była jakość świadczonych usług administracyjnych.

Zdobyte doświadczenia

W wyniku wdrażania procesu samooceny oraz działań doskonalących pracownicy wchodzący w skład grupy samooceny oraz Zespołu ds. wdrażania działań doskonalących zdobyli doświadczenie w zakresie narzędzi usprawniających zarządzanie instytucją. Poprawiły się procesy komunikacyjne, pracownicy Izby Celnej dostrzegli możliwość wpływania na podejmowane działania w dziedzinie zarządzania urzędem. Członkowie Zespołu zdobyli wiedzę dotyczącą technik wykonywania pomiarów satysfakcji.

Tytuł dobrej praktyki:	Funkcjonowanie systemu motywacyjnego pracowników Urzędu Skarbowego w Brzegu
Urząd:	Urząd Skarbowy w Brzegu
Kierownik projektu:	Naczelnik Urzędu Skarbowego

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników w realizację celów i osiągnięcie rezultatów, w Urzędzie Skarbowym w Brzegu wprowadzono system motywacji. System ten przewiduje kwartalny podział funduszu nagród na dwie części, z których jedna (60%) związana jest z efektami wykonanej pracy (kryteria według oceny punktowej), natomiast druga (40%) – z mnożnikami wynagrodzeń. Zgodnie z aktualizowanym regulaminem pracownicy są oceniani przez kierowników komórek organizacyjnych za jakość, efekty i zaangażowanie w zakresie wykonanej pracy, poprzez przyznanie punktów od 1 do 3 oraz otrzymują stałą część nagrody kwartalnej w oparciu o mnożniki wynagrodzeń. Wartość oceny punktowej jest ustalana w zależności od wysokości funduszu nagród i liczby punktów przyznanych pracownikom. Ponadto Naczelnik Urzędu dysponuje maksimum 10% funduszu nagród, które przyznaje pracownikom zarówno za wyjątkowe osiągnięcia zawodowe, jak i za sukcesy w zakresie kształcenia indywidualnego.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Obszar, w którym zdefiniowano opis dobrej praktyki, związany jest z jedną z mocnych stron Urzędu Skarbowego określonych w wyniku przeprowadzonej samooceny w oparciu o metodę CAF 2006.

Wprowadzone usprawnienia miały na celu ustalenie jednoznacznych zasad przyznawania nagród pracownikom urzędu, poprzez określenie kryteriów oceny dostosowanych do rodzaju wykonywanej pracy i zakresu czynności.

Realizatorzy projektu

Projekt został opracowany w Urzędzie Skarbowym w Brzegu przez Naczelnika Urzędu i Zastępcę Naczelnika Urzędu, przy współpracy samodzielnego stanowiska ds. kadr i szkolenia oraz komórki rachunkowości budżetowej w zakresie ustalenia danych liczbowych.

Obecnie działania wynikające z wprowadzonych procedur są nadzorowane i realizowane przez Naczelnika oraz Zastępcę Naczelnika Urzędu oraz przez kierowników wszystkich komórek organizacyjnych.

Proces wdrożenia

Kierownictwo urzędu opracowało ramową koncepcję systemu motywacyjnego i dokonało analizy skutków jego wprowadzenia. Stanowiło to podstawę dla stworzenia regulaminu systemu motywacyjnego. Po weryfikacji zgodności proponowanych rozwiązań z przepisami prawa i zaakceptowaniu ich przez Przedstawiciela Pracowników, zostały one zatwierdzone przez Naczelnika i wprowadzone w życie. Wszyscy pracownicy zostali zapoznani z zasadami przyjętymi w regulaminie.

Kierownicy komórek organizacyjnych, po otrzymaniu polecenia od Naczelnika Urzędu, zobowiązani są do sporządzenia kwartalnej oceny pracowników, na podstawie której przydzielane są nagrody. Zapoznanie z oceną musi być potwierdzone podpisem pracownika, co praktykowane jest zaraz po zatwierdzeniu oceny.

Pomiar sukcesu

Założono, że ocena skuteczności funkcjonowania systemu nagradzania pracowników dokonywana będzie raz do roku. Funkcjonalność wprowadzonego systemu motywacyjnego oceniana jest przez Naczelnika Urzędu, z punktu widzenia efektywności

osiąganej przez pracowników, a także przez kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych w aspekcie możliwości łatwego zastosowania i czytelności zasad.

Wnioski wynikające ze stosowania systemu motywacyjnego będą podstawą do aktualizacji regulaminu.



Główne trudności

Głównym ograniczeniem w funkcjonowaniu systemu motywacyjnego jest limit środków finansowych przydzielanych przez Ministerstwo Finansów. Ma to istotny wpływ na zaburzenie ciągłości oceny pracowników. Ponadto trudność stanowi aspekt subiektywizmu w trakcie dokonywanej oceny pracowników.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Funkcjonujący w urzędzie regulamin przewiduje kwartalny podział funduszu nagród na dwie części, z których jedna (60%) związana jest z efektami wykonanej pracy (oceny punktowe), natomiast druga (40%) przeliczana jest w oparciu o mnożniki wynagrodzeń. Takie rozwiązanie zostało wprowadzone z myślą o zaangażowaniu pracowników zarówno do osiągania efektów indywidualnych, jak i zespołowych. Pracownik osiągający wysokie rezultaty wykonywanej pracy otrzymuje jedną część nagrody z 40-procentowej, zaś drugą część – z 60-procentowej puli (np. otrzymując 3 punkty). Ci zaś pracownicy, którzy nie osiągnęli w danym kwartale wysokich wyników, zostają również nagradzani z obu części, lecz otrzymują mniejszą liczbę punktów. W przypadku gdy pracownik nie uzyska oceny punktowej, nie jest mu wypłacana także część nagrody z funduszu 40%.

Każdy pracownik może otrzymać dodatkową część nagrody od Naczelnika Urzędu w ramach 10% funduszu nagród pozostających w dyspozycji Naczelnika.

Wyniki ocen kwartalnych, podsumowujących zaangażowanie indywidualne pracownika, będą brane pod uwagę podczas cyklicznej oceny pracy zatrudnionych osób. Z uwagi na charakter pracy zatrudnionych w Urzędzie Skarbowym osób, gdzie osiągnięcie wysokich indywidualnych rezultatów pracy niejednokrotnie oparte jest o pracę zespołową, rozwiązania przyjęte w wyżej opisanym systemie zmniejszają dysproporcje w ocenie efektywności pracowników.

Zdobyte doświadczenia

Wdrożony system pozwolił na zmniejszenie dysproporcji w ramach oceny efektywności pracownika. Ponadto wprowadzony system motywacji zwiększa zaangażowanie pracowników w pracę zespołową.

KRYTERIUM 4

PARTNERSTWO I ZASOBY

Tytuł dobrej praktyki:	Audycje w Radiu Legnica realizowane we współpracy z Urzędem Skarbowym w Legnicy
Urząd:	Urząd Skarbowy w Legnicy
Kierownik projektu:	Zastępca Naczelnika Urzędu – Krystyna Karolczuk

W okresie składania zeznań rocznych uruchomiono projekt polegający na redagowaniu wspólnie z lokalnym radiem cyklicznych audycji, skierowanych do szerokiego kręgu odbiorców. W programach poruszane są podstawowe zagadnienia związane z rocznym rozliczeniem podatków. Ogólne tematy audycji uzgadniane są z przedstawicielami radia lub proponowane przez przedstawicieli radia, a wynikają z zapotrzebowania podatników. Audycje realizowane są w formie pytań i odpowiedzi i objaśniają kwestie, które najczęściej sprawiają trudności przy wypełnianiu i składaniu zeznań rocznych przez podatników.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Celem podjęcia działań jest szeroko rozumiana akcja informacyjna kierowana do podatników. W okresie składania zeznań rocznych czas oczekiwania w urzędzie na uzyskanie informacji znacznie się zwiększa. Udzielanie odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania na antenie radiowej nie tylko czas ten skraca, ale również powoduje, że informacje docierają do szerszego grona odbiorców.

Realizatorzy projektu

Projekt realizowany jest przez wyznaczonych pracowników merytorycznych, specjalizujących się w zagadnieniach będących przedmiotem konkretnej audycji radiowej. Koordynatorem projektu jest Zastępca Naczelnika.

Proces wdrożenia

Audycje radiowe realizowane są cyklicznie. Tematy audycji są sygnalizowane przez pracowników radia lub wynikają z pytań zadawanych najczęściej przez podatników w punkcie informacyjnym. Zapowiedzi audycji pojawiają się w radiu z wyprzedzeniem, z podaniem czasu i tematu wiodącego audycji.

Pomiar sukcesu

Brak jest jednoznacznych wskaźników pomiarów. Jedynym sygnałem ze strony podatników wskazującym na zainteresowanie audycjami są ankiety badające opinie klientów urzędu. W ankiecie przeprowadzonej w 2009 r. 26% respondentów wskazało media jako źródło informacji o urzędzie.

Główne trudności

Audycje radiowe kierowane są do szerokiego i nieokreślonego kręgu odbiorców, z tego też względu podawane informacje muszą zawierać pewien poziom ogólności. Nie ma możliwości omawiania szczegółowych indywidualnych przypadków.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Audycje radiowe realizowane są od kilku lat i wychodzą naprzeciw oczekiwaniom klienta. Formuła audycji pozwala na uzyskanie przez klientów określonej wiedzy i uniknięcie

osobistego kontaktu z urzędem w okresie wzmożonego ruchu w punktach obsługi klienta.

Zdobyte doświadczenia

Formuła audycji jest modyfikowana tak, aby przekazać możliwie najwięcej informacji w sposób jasny, przejrzysty i przydatny dla klienta. Dlatego też wprowadzono formułę pytań i odpowiedzi, które w sposób klarowny przedstawiają zagadnienie.



Tytuł dobrej praktyki:	Poprawa organizacji na sali obsługi klienta w Urzędzie Skarbowym Wrocław-Krzyki
Urząd:	Urząd Skarbowy Wrocław-Krzyki
Kierownik projektu:	Leszek Strzelecki

Naczelnik Urzędu Skarbowego Wrocław-Krzyki w celu poprawy jakości świadczonych usług publicznych rozumianych jako podstawowe zadania wypełniane przez urząd skarbowy, podniesienia standardu obsługi klienta, dbałości o wizerunek urzędu, umożliwienia dostępu do informacji, zrównoważenia funkcji usługowo-kontrolnej z funkcją ułatwiającą podatnikom dobrowolne i prawidłowe wypełnianie obowiązków podatkowych, wdrożył projekt Poprawa organizacji na sali obsługi klienta.

W celu poprawy wizerunku Urzędu Skarbowego Wrocław Krzyki podejmowane były działania w zakresie propagowania idei „dobrych praktyk”. „Dobre praktyki” oznaczają przestrzeganie przez wszystkich pracowników dobrych obyczajów w zakresie obsługi klienta. Pracownicy zostali zobowiązani do doskonalenia jakości swojej pracy. Proces ten jest systematyczny i stały.

Wdrożone procedury obsługi na sali obsługi klienta umożliwiają szybką, kompetentną, a także przyjemną obsługę. Dzięki przeprowadzonym zmianom stworzono podatnikom warunki do załatwiania podstawowych spraw w jednym miejscu.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Zmiany wdrożone na sali obsługi klienta miały na celu podniesienie standardu obsługi podatnika poprzez elastyczne dostosowanie liczby obsługujących pracowników i czasu pracy do aktualnych potrzeb (np. zwiększanie czynnych stanowisk podczas trwania akcji składania zeznań rocznych i wydłużenie czasu obsługi oraz pracę w wyznaczonych dniach wolnych). Dokonane zmiany miały skrócić czas obsługi klienta oraz tworzyć warunki przyjazne osobom niepełnosprawnym, bez barier architektonicznych.

Realizatorzy projektu

Projekt był realizowany w Urzędzie Skarbowym Wrocław-Krzyki przez pracowników Działu Podatku Dochodowego i Rachunkowości oraz Referatu Ewidencji. W realizacji projektu uczestniczył ponadto Naczelnik Urzędu.

Proces wdrożenia

Proces wdrożenia przebiegał w następujących fazach:

- narodziny koncepcji w związku z koniecznością poprawy organizacji pracy,
- analiza słabych i mocnych stron sprawności funkcjonowania, określenie tzw. „wąskich gardeł” – obszarów wymagających poprawy,
- przygotowanie zarządzenia w sprawie realizacji projektu,
- przeszkolenie pracowników,
- przystąpienie do realizacji projektu i jego wdrożenie.

W celu usprawnienia pracy urzędu i kompleksowego załatwiania spraw podatników zorganizowano specjalistyczne stanowiska, do których przyporządkowano określony katalog spraw do realizacji. Do części składowych znajdujących się na parterze urzędu należą:

- kancelaria: przyjmowanie wniosków, deklaracji, informacji i potwierdzanie wpływu składanych dokumentów, wydawanie obowiązujących druków deklaracji, wniosków o wydanie zaświadczeń, udzielanie ogólnych informacji dotyczących załatwianych przez klientów spraw,

- stanowiska informacyjne pierwszego kontaktu, obsługiwane przez pracowników posiadających odpowiednie predyspozycje do bezpośredniego kontaktu z klientem oraz wiedzę merytoryczną w zakresie przepisów prawa podatkowego,
- punkt wydawania zaświadczeń o niezaleganiu w płatnościach podatków bądź zaległościach podatkowych,
- informacja: rejestracja w sprawach numeru NIP (podmioty gospodarcze i osoby fizyczne), wydawanie odpowiednich druków,
- informacja rachunkowości podatkowej: informacja o stanie rozliczeń podatkowych i niepodatkowych należnościach budżetowych,
- informacja: przyjmowanie deklaracji z zakresu podatków majątkowych i opłat od czynności cywilno-prawnych; stanowisko to umieszczono w wyodrębnionym pomieszczeniu w celu zapewnienia klientowi poufności w czasie załatwiania sprawy,
- punkty okresowe: informacja, przyjmowanie oraz wstępna weryfikacja rocznych zeznań podatkowych osób fizycznych i osób prowadzących działalność gospodarczą, wydawanie odpowiednich druków,
- punkt wydawania zaświadczeń o uzyskanych dochodach za rok podatkowy dla osób korzystających ze świadczeń społecznych (różnego rodzaju zasiłki, stypendia).

W celu zapewnienia prawidłowej organizacji pracy zostało utworzone stanowisko koordynatora na sali obsługi klienta, który powinien reagować na wszystkie zdarzenia związane z funkcjonowaniem sali, celem usprawnienia obsługi klientów i zapewnienia komfortu pracy osób tam pracujących. Czynności obsługi wykonują wyznaczeni pracownicy poszczególnych komórek merytorycznych urzędu, natomiast koordynator sprawuje ogólny nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem sali.

Uruchomiono numery telefoniczne: informacja ogólna, dla osób prowadzących działalność gospodarczą i nieprowadzących działalności gospodarczej. Zostało przeprowadzone szkolenie pracowników w zakresie prawidłowego przeprowadzania rozmowy telefonicznej z podatnikiem. W celu zapewnienia poufności podatnikom w czasie załatwiania sprawy, wyznaczono na sali obsługi strefę poufną – czerwoną linię wytyczającą odległość pomiędzy osobą załatwiającą przy okienku sprawę a osobą oczekującą.

Na sali obsługi klienta przygotowano pojedyncze stoliki i blaty umożliwiające wypełnienie druków, deklaracji, zeznań oraz miejsca siedzące w liczbie zaspokajającej zapotrzebowanie.

Urząd skarbowy zapewnia podatnikowi bezpłatnie druki/formularze podatkowe, a w przypadku zeznań podatkowych także objaśnienia do tych zeznań. Wszystkie niezbędne druki wyłożone są na regale w holu przy wejściu na salę obsługi podatników oraz wydawane są w informacji podatkowej. Druki są udostępniane w ilościach niezbędnych podatnikowi do spełnienia jego obowiązków podatkowych, a jednocześnie przy gospodarowaniu nimi uwzględnia się koszty, jakie z tytułu ich kolportowania ponosi Skarb Państwa.

Dla podatników, którzy nie chcą skorzystać z bezpośredniego kontaktu z pracownikami, a także nie potrzebują potwierdzenia złożenia zeznania podatkowego, stworzono możliwość wrzucenia deklaracji podatkowych, pism lub wniosków do specjalnej zamkniętej skrzynki oddawczej – rozwiązanie to skraca do minimum czas niezbędny np. do złożenia deklaracji.

Ponadto, przy drzwiach wejściowych znajduje się urzędomat czynny w godz. 6-24. Jest to urządzenie przyjmujące rozliczenia podatników (mogą z niego skorzystać płatnicy VAT, CIT i wszyscy składający PIT-y). W urzędomacie można złożyć dokumenty także poza godzinami pracy urzędu. Aby skorzystać z urządzenia, należy mieć wypełniony dokument, np. zeznanie roczne PIT, które wsuwa się w odpowiednie miejsce urządzenia, zaznaczając, czy do zeznania podatkowego dołączone są załączniki. Na ekranie dotykowym należy wybrać rodzaj składanego dokumentu, wpisać prawidłowy numer NIP (weryfikowana jest jego poprawność, jeśli zostanie podany błędny numer,

dokument nie zostanie przyjęty). Urządzenie informuje interesantów także głosowo, wskazując, jakie czynności kolejno powinni wykonać – wystarczy tylko dotykać na ekranie odpowiednich „okienek”. Urządzenie przyjmuje dokument oraz wydaje interesantom potwierdzenie na kartce o formacie A4, na której jest adres urzędu, data, godzina złożenia dokumentów, NIP podatnika oraz zeskanowane pierwsze strony zeznania podatkowego i wszystkich załączników.

Jedną z głównych korzyści z funkcjonowania urzędostatu są mniejsze kolejki do tradycyjnych urzędowych okienek, możliwość złożenia dokumentów i uzyskania potwierdzenia dokonania tej czynności także poza godzinami pracy urzędu, z czego podatnicy chętnie korzystają.

Pomiar sukcesu

Dzięki wdrożeniu rozwiązania osiągnięto oczekiwane cele: podwyższono standard obsługi klienta, umożliwiono podatnikom załatwianie podstawowych spraw w jednym miejscu. Podjęte działania sprzyjają realizacji kolejnych celów stawianych przed administracją podatkową, która ma być administracją nowoczesną, efektywną i przyjazną podatnikowi.

Wymiernym efektem potwierdzającym prawidłowy kierunek przyjętych rozwiązań jest liczba skarg złożonych przez podatników w 2008 r. i do lipca 2009 r. (złożono po jednej skardze, obie po rozpatrzeniu przez jednostkę nadrzędną – IS – okazały się bezzasadne) oraz wyniki ankiety przeprowadzonej wśród klientów w 2008 r., w której podatnicy pozytywnie ocenili urząd.

Główne trudności

Przy wdrażaniu projektu występują trzy problemy. Pierwszy, typowy dla wszelkich nowych rozwiązań, to problem przeszkolenia pracowników wykonujących nowe zadanie (rotacja pracowników pogłębia ten problem). Drugi problem polega na przekonaniu zainteresowanych stron o słuszności realizacji tej formy. W przypadku krytycznej oceny wprowadzonego rozwiązania ze strony klientów, pojawia się problem niechęci do wykonywania tego zadania i braku zainteresowania jego efektami. Uwypuklenie pozytywnych aspektów stosowania tej formy rozwiązań oraz pozytywny odbiór wprowadzonych zmian przez podatników, pozwoliły na wprowadzenie usprawnień jako korzystnych dla wszystkich zainteresowanych. Trzeci problem, którego nie udało się pozytywnie rozwiązać, to zapewnienie środków finansowych na remont sali operacyjnej i wejścia – odmalowanie ścian (ujmowane w planach finansowych, z powodu braku środków są przesuwane na kolejne lata).

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Wprowadzone rozwiązania umożliwiły podatnikom uzyskanie informacji oraz załatwienie szeregu spraw podatkowych o podstawowym charakterze w jednym miejscu – na sali obsługi klienta. Przedstawione rozwiązanie może być zastosowane w innych urzędach skarbowych w kraju.

Zdobyte doświadczenia

W ramach uzyskanych doświadczeń związanych z wdrożeniem projektu dokonano identyfikacji mocnych i słabych stron urzędu. Uzyskane doświadczenia oraz pozytywny odbiór wprowadzonych zmian przez podatników (wyniki ankiety przeprowadzonej w 2008 r.) wskazuje na prawidłowy kierunek zmian mających na celu poprawę jakości obsługi podatnika. Jest to proces systematyczny i stały. Pracownicy zobowiązani są do doskonalenia jakości swojej pracy. Podatnik przychodzący do urzędu jest otoczony życzliwą pomocą pracowników, których profesjonalizm jest gwarancją tego, że klient znajdzie odpowiedź na pytania. Jakość pracy urzędników wyznaczają jeszcze takie cechy jak praworządność, służebność wobec społeczeństwa i wzajemne współdziałanie. W wielu przypadkach doświadczenie, fachowość oraz pozytywna postawa w stosunku do klienta zostały już zauważone.

Tytuł dobrej praktyki:	Rejestr społecznych wskazań kontrolnych w Wojewódzkim Inspektoracie Transportu Drogowego we Wrocławiu
Urząd:	Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego we Wrocławiu
Kierownik projektu:	Daniel Woźniak

Procedura postępowania przyjęta w sprawie zgłoszeń o dokonanie kontroli Wojewódzkiego Inspektoratu Transportu Drogowego we Wrocławiu wygląda następująco:

- zgłoszenie o kontrolę wpływa do WITD we Wrocławiu (w przypadku dokonania zgłoszenia w Oddziałach Terenowych należy przesać je do Wrocławia w celu rejestracji),
- zgłoszenie rejestrowane jest przez pracownika Wydziału Inspekcji w centralnym rejestrze zgłoszeń prowadzonym w postaci ewidencji archiwizowanej na serwerze głównym Inspektoratu, prowadzonym odrębnie dla zgłoszeń dotyczących interwencji kontrolnych w terenie oraz interwencji kontrolnych w przedsiębiorstwach,
- jeśli zgłoszenie zostało złożone imiennie (nie anonimowo), potwierdzone jest przyjęcie zgłoszenia do realizacji wraz z podaniem informacji o planowanym sposobie podjęcia interwencji (kontrola drogowa lub w przedsiębiorstwie),
- realizacja czynności w związku ze zgłoszeniem następuje w terminie do 30 dni od rejestracji sprawy,
- termin oraz sposób załatwienia sprawy odnotowywany jest w rejestrze,
- przełożeni komórek organizacyjnych realizujących czynności kontrolne na terenie, których zgłoszenie dotyczy, decydują o terminie, wpisując kontrole w harmonogram pracy podległych pracowników, oraz decydują o tym, czy kontrola będzie mieć charakter doraźny, czy też zostanie powtórzona,
- przełożeni komórek organizacyjnych realizujących czynności kontrolne odnotowują osobiście w rejestrze zgłoszeń zakończenie interwencji,
- w toku podejmowanych działań inspektorzy prowadzący sprawy, na polecenie przełożonego, sporządzają ogólną informację o zakresie i wynikach kontroli, które zamieszczane są na stronie internetowej Inspektoratu w rubryce Aktualności.

Wynikiem zrealizowanej praktyki jest prowadzony na poziomie Wydziału Inspekcji ogólny rejestr interwencji i zgłoszeń, pozwalający na ocenę dla użytku wewnętrznego Inspektoratu (analiza w ramach kryteriów liczby zrealizowanych zgłoszeń, szybkości realizacji, skuteczności podjętych interwencji, itp.) oraz do użytku zewnętrznego, służącego budowie zaufania i odczucia realizacji misji urzędu przez partnerów zewnętrznych.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Głównym powodem stworzenia rejestru kontrolnych zgłoszeń obywatelskich w postaci rejestru spraw była potrzeba planowania i aktualizowania realizacji celów i misji Inspekcji Transportu Drogowego na obszarze kompetencji urzędu. Pośrednim celem było budowanie dobrych relacji ze zgłaszającymi potrzeby interwencji Inspekcji obywatelami, organizacjami pozarządowymi, grupami interesów, czy innymi organami władz publicznych.

Realizatorzy projektu

Projekt został zrealizowany w Wojewódzkim Inspektoracie Transportu Drogowego we Wrocławiu przez komórkę organizacyjną – Wydział Inspekcji. Koordynacją projektu i opracowaniem zasad funkcjonowania rejestru zajął się Naczelnik Wydziału Inspekcji Daniel Woźniak oraz konsultacyjnie – kierownictwo oddziałów terenowych Wydziału

Proces wdrożenia

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące zadania:

- opracowanie schematu postępowania z wnioskami o interwencję służbową ITD,
- weryfikację możliwości wdrożenia opracowanego projektu,
- zatwierdzenie przyjętej formuły rejestru,
- zapoznanie Inspektorów Transportu Drogowego z formułą rejestru i metodą ewidencji podjętych czynności,
- wdrożenie rejestru.

Pomiar sukcesu

Realizacja projektu ma przyczynić się do poprawy sposobu ewidencjonowania oraz właściwej kontroli nad przebiegiem realizacji wniosków w urzędzie. To, czy udało się ten cel osiągnąć, zostanie zbadane przy pomocy ankiety, która zostanie przeprowadzona wśród pracowników merytorycznych Wydziału Inspekcji w marcu 2010 r.

Główne trudności

Trudności zdefiniowane jako obszary ryzyka dotyczyły funkcjonalności systemu informatycznego, który zapewniłby bieżącą realizację przyjętej formy ewidencjonowania zgłoszeń oraz prowadzenia przez oddelegowanych do tego pracowników ewidencji wyników w zakresie realizacji i wykorzystania dla potrzeb kontroli wniosków interesariuszy zewnętrznych.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Wdrożony rejestr systematyzuje działania urzędu oraz pozwala na prowadzenie analizy i wykorzystania jej wyników do identyfikacji obszarów wymagających pilnej interwencji.

W zakresie schematu funkcjonowania rejestr ma charakter uniwersalny i praktyka ta może być wykorzystana nie tylko przez Inspektoraty Transportu Drogowego, ale też przez inne urzędy kontroli państwowej.

Zdobyte doświadczenia

Rejestr jest dla kierownictwa doskonałym źródłem informacji na temat skutecznej realizacji misji Inspekcji Transportu Drogowego oraz narzędziem diagnozy obszarów wymagających interwencji kontrolnych w przyszłości.

Utworzenie rejestru nie stanowi końca prac. Rejestr powinien podlegać stałej ocenie przez użytkowników i być modyfikowany zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami. Z tego względu przyjęte rozwiązanie techniczne powinno zapewniać możliwość rozbudowy o nowe funkcjonalności lub udostępnienia rejestru pracownikom merytorycznym w innej niż przyjęta formie.

Sam rejestr to za mało. Istnieje konieczność analizy obszarów interwencji skutecznych i próby przełożenia tych działań na konkretne wytyczne kontrolne w kolejnych latach, co pozwoli skutecznie realizować zadania urzędu przy gwarancji społecznej akceptacji i upowszechnienia działań.

Tytuł dobrej praktyki:	Elektroniczny system zarządzania dokumentacją i procesami w Urzędzie Skarbowym w Białogardzie
Urząd:	Urząd Skarbowy w Białogardzie
Kierownik projektu:	Beata Jasińska/Zbigniew Wysmyk

Celem, dla którego wdrożono elektroniczny system zarządzania dokumentacją i procesami, było stworzenie mechanizmu umożliwiającego dostęp i dystrybucję wszystkich dokumentów funkcjonujących w urzędzie dla pracowników i zarządzanie zgodne z wymaganiami Systemu Zarządzania Jakością. Ponadto, system ten umożliwił organizacji skuteczne zarządzanie procesami poprzez modelowanie procesów i definiowanie ich elementów. Urząd podjął decyzję o wykorzystaniu profesjonalnego oprogramowania, w pełni pokrywającego potrzeby SZJ.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Główną przyczyną wdrożenia działań doskonalących była chęć stworzenia sprawnego obiegu i zarządzania dokumentacją oraz skutecznego archiwizowania dokumentów nieaktualnych. Dążono przede wszystkim do oszczędności miejsca i materiałów, ujednoczenia i skupienia dokumentów w jednym miejscu, rozwoju przepływu informacji między pracownikami, stworzenia skutecznego mechanizmu śledzenia zmian w przepisach prawa, zobligowania wszystkich pracowników do zapoznania się ze zmieniającymi się dokumentami, upowszechnienia wiedzy i informacji wśród pracowników urzędu.

Realizatorzy projektu

Za techniczne wdrożenie usprawnienia odpowiedzialne było Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Informatyki. W początkowej fazie projektu nadzór merytoryczny prowadziła firma zewnętrzna, obecnie za szkolenia nowozatrudnianych pracowników oraz za publikowanie dokumentów w systemie odpowiedzialny jest Pełnomocnik ds. Jakości.

Proces wdrożenia

Projekt objął następujące działania:

- rozpoznanie rynku w zakresie systemów wspomagających SZJ,
- prezentację systemu działania oprogramowania na podstawie wersji demonstracyjnej w trybie *offline* udostępnionej przez dostawcę oprogramowania,
- decyzję o wyborze funkcjonującego systemu,
- instalację oprogramowania na serwerze wewnętrznym i udostępnienie na wszystkich stanowiskach komputerowych,
- szkolenia prowadzone przez firmę zewnętrzną dla pracowników odpowiedzialnych za obsługę programu, a także dla wszystkich pracowników urzędu z zakresu dostępu do systemu i możliwości jego wykorzystania,
- stworzenie bazy: opracowanie struktury organizacyjnej, zidentyfikowanie i zmapowanie procesów, modelowanie procesów i implementacja pozostałej dokumentacji,
- ciągłą aktualizację i rozwój bazy SZJ.

System pozwala na zdefiniowanie funkcji pełnionych przez pracowników, ról pracowników w systemie zarządzania jakością i skojarzenie procesów z dokumentacją wykorzystywaną w codziennej pracy (formularze, dokumenty, wzory, szablony). W chwili obecnej system kompleksowo obejmuje nadzór i zarządzanie dokumentacją w urzędzie, wszyscy pracownicy mają obowiązek na bieżąco logować się do systemu i zapoznawać

się ze zmianami w dokumentacji. System wykorzystywany jest również do sprawnej komunikacji wewnętrznej poprzez bieżące publikowanie komunikatów ważnych dla pracowników urzędu.



Pomiar sukcesu

Dokumentacja „rozrzucona po urzędzie” z chwilą wdrożenia systemu została ujednoczona i zebrana w jednej bazie, co spotkało się z przychylnością pracowników. System zapewnia szybki i prosty dostęp do aktów prawa wewnętrznego funkcjonującego w urzędzie, jak również umożliwia rejestrację częstotliwości logowania się w systemie oraz zakres dokumentacji, z jaką zapoznał się dany pracownik. W większości przypadków pracownicy o dłuższym stażu logowali się kilkaset razy, zapoznając się w związku z tym z aktualnymi zmianami. Wdrożenie systemu spowodowało także oszczędności w materiałach biurowych.

Funkcjonowanie systemu przyczyniło się do wysokiej oceny podkryterium 4.4 CAF – Organizacja zarządza informacją i wiedzą.

Główne trudności

Wdrożenie elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją i procesami wiązało się z kosztami zakupu, instalacji i przeszkolenia, które zostały zredukowane oszczędnościami na materiałach biurowych. Problemem w ramach wdrażania usprawnienia była niechęć pracowników do korzystania z elektronicznego systemu opartego na systemie informatycznym.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Elektroniczny system zarządzania dokumentacją jest systemem uniwersalnym, ponieważ ze względu na swoją specyfikę i brak ograniczeń może być zastosowany we wszelkiego rodzaju organizacjach.

Zastosowanie systemu spowodowało, że każdy pracownik automatycznie po zalogowaniu się jest powiadamiany o wszelkich zmianach obowiązujących dokumentów i formularzy, wyeliminowało możliwość zastosowania nieaktualnych formularzy. Z każdego komputera na terenie urzędu jest możliwy dostęp do niezbędnych na stanowisku pracy dokumentów (aktów prawa wewnętrznego, instrukcji, materiałów szkoleniowych). Ponadto system ułatwia Pełnomocnikowi ds. Jakości zarządzanie procesami (mapowanie, modelowanie procesów).

Zdobyte doświadczenia

Głównym efektem wdrożonego systemu było upowszechnienie informacji o organizacji – pracownicy mają dostęp do dokumentów i informacji, które wcześniej nie były publikowane w formie elektronicznej. Wartość dodaną stanowi skrócenie czasu obsługi klienta oraz poprawa jakości tej obsługi.

Tytuł dobrej praktyki:	Strona intranetowa narzędziem komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Skarbowym w Zduńskiej Woli
Urząd:	Urząd Skarbowy w Zduńskiej Woli
Kierownik projektu:	Mariusz Suchecki

Strona intranetowa w Urzędzie Skarbowym w Zduńskiej Woli została stworzona w celu poprawy przepływu informacji pomiędzy pracownikami urzędu, a także w celu zapewnienia pracownikom dostępu do najważniejszych informacji niezbędnych w bieżącej pracy. Strona intranetowa uruchomiona została na bazie serwera wewnętrznego i wykorzystuje narzędzia takie jak: Windows 2003 server oraz przeglądarkę Internet Explorer. Strona intranetowa zyskała pełną akceptację pracowników i w związku z tym jest ciągle doskonalona i rozwijana.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Działania doskonalące podjęto z następujących powodów:

- umożliwienie pracownikom sprawnej publikacji dokumentów przeznaczonych dla szerokiej grupy klientów wewnętrznych,
- usprawnienie komunikacji wewnętrznej i usprawnienie pozyskiwania informacji zewnętrznych,
- zwiększenie zainteresowania pracowników organizacją i ich zaangażowania w proces usprawnień,
- brak innego sprawnego narzędzia szybkiej publikacji, dostępnego dla szerokiej grupy klientów wewnętrznych.

Realizatorzy projektu

Projekt został zrealizowany przez zespół wdrożeniowy, w skład którego wchodził kierownicy komórek organizacyjnych. Zespołowi przewodniczył informatyk Urzędu Skarbowego w Zduńskiej Woli.

Proces wdrożenia

Realizacja projektu objęła następujące działania:

- instalacja serwera WWW na istniejącym i wykorzystywanym na potrzeby lokalne serwerze Windows 2003 server – lokalny serwer urzędu nie wymagał podczas uruchamiania Intranetu dodatkowych usprawnień i modyfikacji,
- konfiguracja serwera na potrzeby obsługi stron intranetowych – serwer obsługuje żądania zgłaszane przez przeglądarki klientów i udostępnia zawartość z wybranego katalogu; wszystkie informacje zawarte w Intranecie są codziennie archiwizowane,
- wybór NVU, darmowego narzędzia na licencji MPL (*Mozilla Public License*) jako narzędzia do tworzenia i obsługi stron internetowych bez znajomości języka HTML,
- stworzenie przez informatyków urzędu strony startowej i kolejnych podstron Intranetu,
- udostępnienie wstępnej wersji Intranetu dla pracowników urzędu – strona została uruchomiona jako strona startowa na serwerze aplikacji biurowych, każdy z pracowników ma do niej dostęp po uruchomieniu przeglądarki Internet Explorer,
- publikacja informacji i ciągły rozwój Intranetu – pracownik, który posiada ważne informacje lub materiały, po uzyskaniu akceptacji przełożonego, przekazuje je do Referatu ds. Informatyki i Spraw Ogólnych, odpowiedzialnego za umieszczenie ich

na stronie intranetowej; materiały i informacje są zamieszczane w Intranecie bezzwłocznie i mogą mieć dowolną formę,

- przeprowadzenie instruktażu w zakresie obsługi Intranetu – szkolenia sprowadzały się do zapoznania użytkowników z mapą strony intranetowej i zasadą rozmieszczania informacji na stronie; w początkowym okresie uruchomienia serwisu intranetowego, wiele uwagi poświęcono wyjaśnianiu powstałych problemów przez telefon, odpowiedzi były udzielane także *on-line* poprzez sesje RDP,
- w celu ujednoczenia systemu publikacji informacji na stronie urząd postanowił opracować zasady przygotowywania, umieszczania i monitorowania informacji na stronie intranetowej.

Pomiar sukcesu

Przed wdrożeniem projektu kanałami komunikacji w urzędzie były telefony, poczta elektroniczna (w ograniczonym zakresie), narady. Ponadto zachodziła konieczność powielania dokumentów przy wykorzystaniu kopiarek i nie było scentralizowanych połączeń z serwisami zewnętrznymi.

Po wdrożeniu Intranetu pracownicy urzędu uzyskali jednoczesny, nieograniczony dostęp do:

- publikacji przepisów prawa zewnętrznego i wewnętrznego, a także wszelkich instrukcji dotyczących funkcjonujących w urzędzie aplikacji informatycznych,
- serwisów zewnętrznych (dostęp do serwisów został scentralizowany),
- cotygodniowej informacji o zmianach przepisów prawa podatkowego oraz innych aktów prawnych związanych z funkcjonowaniem urzędu,
- narzędzia, które jest wykorzystywane do przekazywania informacji z odbytych szkoleń (szkolenia kaskadowe),
- narzędzia, które jest wykorzystywane do przekazywania ważnych informacji, kierowanych do szerokiej grupy osób.

Intranet jest bardzo popularnym narzędziem w urzędzie. Pracownicy chętnie z niego korzystają, co przekłada się na liczbę publikowanych informacji (miesięcznie pojawia się od kilkunastu do kilkudziesięciu informacji). Stworzenie i wykorzystywanie strony intranetowej zostało wysoko ocenione (60 punktów) podczas przeprowadzonej samooceny metodą CAF 2006 (podkryterium 4.4 – zarządzanie wiedzą) oraz zostało zidentyfikowane jako mocna strona urzędu.

Powyższe usprawnienia zostały wprowadzone bez ponoszenia nakładów finansowych związanych np. z zakupem oprogramowania.

Główne trudności

Problemem był brak czasu na realizację projektu – informatyk urzędu przeznaczył dodatkowe godziny na przygotowanie strony intranetowej. Pracownicy nie byli początkowo przekonani do korzystania ze strony intranetowej – niechęć tę zwalczano poprzez spotkania informacyjne i szkolenia instruktażowe. Problem ograniczonych środków na realizację projektu zniwelowano poprzez wykorzystanie darmowego oprogramowania opartego na licencji *Opensource*.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Narzędzie zaspokaja w wysokim stopniu potrzeby publikacji wszelkiego rodzaju dokumentów i umożliwia dużej grupie osób jednoczesne i komfortowe zapoznanie się z publikacjami, co jest szczególnie istotne w procesie wdrażania Systemu Zarządzania Jakością i znacznie go usprawnia. Narzędzie jest uniwersalne, bardzo proste i intuicyjne w obsłudze. Może służyć do przekazywania treści w postaci tekstu lub poprzez przekaz audiowizualny.

Zdobyte doświadczenia

Zdobyte doświadczenia pokazały, że narzędzie spełniło swoją rolę, w związku z czym jest cały czas doskonalone i rozwijane. Obecnie planowane jest poszerzenie Intranetu o forum dyskusyjne. W przyszłości planuje się jego wykorzystanie do przekazów audiowizualnych.

Przygotowywanie materiałów na stronę intranetową rozwija także u pracowników umiejętność redagowania komunikatów, edycji materiałów oraz zarządzania ich aktualizacją, a także systematyczność w monitorowaniu.



Tytuł dobrej praktyki:	Elektroniczna rezerwacja salek szkoleniowych i samochodów służbowych w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze
Urząd:	Izba Skarbowa w Zielonej Górze
Kierownik projektu:	Szymon Marciniak

W Izbie Skarbowej w Zielonej Górze opracowany został system elektronicznej rezerwacji sal wykorzystywanych do przeprowadzania szkoleń, narad, posiedzeń, prac zespołów, itp. oraz system elektronicznej rezerwacji samochodów służbowych wykorzystywanych w związku z planowanymi wyjazdami służbowymi. Dostęp do obu aplikacji odbywa się za pośrednictwem wewnętrznej strony intranetowej Izby. Obie aplikacje rezerwacji mają formę tabelaryczną. Umożliwiają one wprowadzanie rezerwacji, ich przeglądanie i wyświetlenie listy dokonanych rezerwacji. Rezerwacji, po uprzednim zalogowaniu się, może dokonać każdy pracownik Izby Skarbowej w Zielonej Górze. Aplikacje zostały stworzone przy użyciu podstawowych i ogólnodostępnych narzędzi informatycznych (php, html, MySQL), a rezerwacja salek dodatkowo na podstawie modułów dostępnych w Joomla.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Podjęte działania doskonalące miały na celu uproszczenie procedury rezerwacji sal szkoleniowych mieszczących się w budynku Izby Skarbowej w Zielonej Górze i samochodów służbowych, w których posiadaniu jest Izba. Stworzenie aplikacji ułatwiło planowanie obciążenia sal i podróży służbowych oraz pozwoliło na odstępianie od stosowania formy korespondencji papierowej przy dokonywaniu rezerwacji.

Realizatorzy projektu

W projekt zaangażowali byli wyłącznie pracownicy Izby Skarbowej w Zielonej Górze. Osobą odpowiedzialną za określenie funkcjonalności, opracowanie i wdrożenie aplikacji oraz przygotowanie instrukcji obsługi elektronicznego terminarza był st. informatyk Szymon Marciniak. Modyfikacja aplikacji dokonywana była przez autora w oparciu o propozycje i uwagi zgłaszane przez pracowników Izby Skarbowej w Zielonej Górze.

Proces wdrożenia

Proces wdrożenia objął następujące etapy:

- określenie założeń i funkcjonalności aplikacji:
 - umożliwienie wszystkim pracownikom dostępu do aplikacji za pośrednictwem strony intranetowej,
 - umożliwienie wszystkim pracownikom Izby Skarbowej w Zielonej Górze szybkiej rezerwacji salek szkoleniowych i samochodów,
 - możliwość dopisywania się do rezerwacji samochodu innej osoby (pod warunkiem, że są wolne miejsca w samochodzie i cel podróży jest zbieżny),
 - możliwość przeglądania rezerwacji (osoby rezerwujące, powód rezerwacji – wydarzenie, termin rezerwacji, długość rezerwacji, a w przypadku rezerwacji samochodu – także liczba wolnych miejsc w samochodzie),
 - przygotowanie bazy informatycznej, opracowanie aplikacji oraz modyfikacja strony intranetowej Izby Skarbowej w Zielonej Górze – aplikacje zostały stworzone przy użyciu podstawowych i ogólnodostępnych narzędzi informatycznych,
- opracowanie zasad korzystania z aplikacji:

- dostęp do aplikacji po zalogowaniu na stronie intranetowej Izby Skarbowej w Zielonej Górze,
- zasady przeglądania, zgłaszania i edycji rezerwacji ujęte w instrukcji obsługi elektronicznej rezerwacji salek szkoleniowych,
- szkolenie dla pracowników z zakresu korzystania z aplikacji: na stronie intranetowej Izby Skarbowej w Zielonej Górze zamieszczona została instrukcja obsługi aplikacji „Elektroniczna rezerwacja samochodów” – instrukcję opracował i zamieścił na stronie intranetowej twórca aplikacji; aplikacja do rezerwacji salek jest mniej skomplikowana i nie wymagała zamieszczania dodatkowej instrukcji, tylko krótkiej informacji dotyczącej jej obsługi,
- działania doskonalące – wszelkie uwagi dotyczące aplikacji były kierowane do jej twórcy, na ich podstawie dokonywano bieżących modyfikacji.

Pomiar sukcesu

Na sukces projektu składają się: uproszczona procedura i przejrzysty system rezerwacji (łatwa obsługa, możliwość przeglądania terminarza salek w układzie dziennym, tygodniowym oraz miesięcznym, zaś terminarza samochodów – w układzie miesięcznym, wyświetlenie listy dokonanych rezerwacji), łatwiejszy dostęp do sal szkoleniowych i samochodów służbowych oraz skrócenie czasu poświęcanego na dokonanie rezerwacji dzięki wyeliminowaniu konieczności rezerwacji przy zastosowaniu formy korespondencji papierowej. Łatwiejsze jest planowanie obciążenia sal szkoleniowych i podróży służbowych. Efekt finansowy usprawnienia to oszczędność papieru i tonera. Wprowadzone rozwiązanie przyczyniło się również do lepszego wykorzystania aut służbowych poprzez możliwość łączenia podróży służbowych.

Główne trudności

Usunięcie rezerwacji przez osobę, która jako pierwsza zarezerwowała samochód służbowy, powoduje usunięcie całej rezerwacji.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Łatwy dostęp pracowników Izby Skarbowej w Zielonej Górze do aplikacji pozwala na wyeliminowanie trudności związanych z rezerwacją dokonywaną w formie korespondencji papierowej, wpływając w szczególności na skrócenie czasu na dokonanie rezerwacji. Problem planowania wykorzystania posiadanych środków transportu oraz sal szkoleniowych dotyczy wszystkich urzędów, a zaprezentowane rozwiązania, pozwalające radzić sobie z tym problemem, mogą zostać zastosowane także w innych urzędach.

Zdobyte doświadczenia

Projekt pozwolił na zdobycie doświadczeń w ramach aplikacji tworzonych przez Izbę Skarbową w Zielonej Górze. Wykorzystano opinie pracowników jednostki do doskonalenia aplikacji.

Tytuł dobrej praktyki:	Elektroniczny system obiegu projektów dokumentów w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze
Urząd:	Izba Skarbowa w Zielonej Górze
Kierownik projektu:	Tomasz Podlipniak

Celem wdrożonego systemu jest usprawnienie obiegu dokumentów w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze, poprzez wyłącznie elektroniczne przetwarzanie opracowanych przez pracowników projektów dokumentów, jak również umożliwienie monitoringu terminowości i prawidłowości załatwianych spraw.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Na podjęcie działań doskonalących wpłynęły następujące przyczyny:

- długi czas opracowywania ostatecznej wersji dokumentów,
- trudności w odczytywaniu poprawek naniesionych przez przełożonych,
- stwierdzenie potrzeby uporządkowania tworzonej dokumentacji,
- duże zużycie papieru i tonera do wielokrotnego wydruku projektów dokumentów.

Realizatorzy projektu

W projekt zaangażowali byli wyłącznie pracownicy Izby Skarbowej. Odpowiedzialnymi za określenie funkcjonalności byli pracownicy komórek organizacyjnych. Za opracowanie aplikacji i jej wdrożenie oraz za przeprowadzenie szkoleń odpowiadał st. informatyk – programista.

Proces wdrożenia

Wdrożenie projektu objęło następujące działania:

- określenie założeń i funkcjonalności aplikacji:
 - umieszczenie opracowanego projektu dokumentu w systemie elektronicznym (serwer plików) przez pracownika oraz jego elektroniczne podpisanie,
 - weryfikacja projektu dokumentu w systemie elektronicznym przez przełożonych,
 - różne poziomy dostępu w zależności od pełnionej funkcji,
 - zmiany dokonywane przez poszczególnych przełożonych w opracowanym przez pracownika dokumencie rejestrowane są w edytorze tekstu i zachowane poprzez funkcję „rejestruj zmiany” dostępną w popularnych edytorach tekstu (MS Word, Open Office),
 - daty podpisania, imię i nazwisko osoby akceptującej oraz ewentualne uwagi zapisywane są w bazie danych,
 - wydruk czystopisu dokumentu następuje dopiero po elektronicznym zaakceptowaniu w systemie projektu dokumentu przez przełożonych, co jest widoczne dla pracownika,
- przygotowanie bazy informatycznej i stworzenie aplikacji – aplikacja została opracowana w przy użyciu pakietu VISUAL STUDIO 2005 firmy Microsoft,
- opracowanie „Instrukcji w sprawie elektronicznego opracowania dokumentów związanych z załatwianiem spraw” – główne zasady wynikające z Instrukcji:
 - w trakcie załatwiania spraw tworzone przez pracowników dokumenty, które podlegają sprawdzaniu przez przełożonych, są przetwarzane tylko

elektronicznie; wydruku dokumentów przetwarzanych elektronicznie dokonuje się w przypadku przedkładania czystopisów do podpisu; elektroniczne przetwarzanie dokumentów jest wspomagane przez aplikację „mELODia”,

- w każdym czasie dostęp do dokumentu elektronicznego mają: pracownik, który utworzył dokument, oraz pozostałe osoby, które zgodnie z obowiązującym w Izbie Skarbowej regulaminem organizacyjnym, instrukcjami SZJ, zakresami czynności lub udzielonymi upoważnieniami dokonują weryfikacji, aprobaty lub zaopiniowania dokumentów; każda zmiana dokumentu elektronicznego dokonywana przez poszczególne osoby jest rejestrowana kolorem przydzielonym danemu użytkownikowi automatycznie przez program; elektronicznemu przetwarzaniu podlegają tylko dokumenty dotyczące spraw prowadzonych przez pracowników – pozostałe dokumenty, jakie pracownik tworzy w formie elektronicznej, powinny być zapisywane w innych dostępnych katalogach.

Elektronicznego przetwarzania dokumentu dokonuje się następująco:

- Pracownik załatwiający sprawę opracowuje projekt dokumentu w formie elektronicznej w formacie Open Office. Projekt dokumentu należy umieścić w odpowiednim miejscu struktury w aplikacji „mELODia” oraz nadać nazwę umożliwiającą jego identyfikację spośród innych dokumentów znajdujących się w katalogu. W szczególności nazwa powinna zawierać numer sprawy, której tworzony dokument dotyczy. W przypadku dokumentów tworzonych w formie elektronicznej ujednoczeniu podlega nazewnictwo plików zapisywanych w strukturze. Nazwa każdego zapisywanego pliku powinna odpowiadać następującemu szablonowi: (nr sprawy)-(nazwisko podatnika/nazwa firmy)-(krótka nazwa określająca zawartość pliku).rozszerzenie. W numerze sprawy ukośniki zamienia się na dolne myślniki. Nazwę określającą zawartość pliku należy tworzyć w oparciu o nazwę formularza, na podstawie którego sporządza się dokument. Numer projektu podaje się w przypadkach sporządzania kolejnych projektów tego samego dokumentu.
- Po opracowaniu projektu dokumentu pracownik zobowiązany jest uruchomić w nim funkcję rejestrowania zmian (Edycja/Zmiany/Rejestruj) oraz funkcję pokazywania zmian (Edycja/Zmiany/Pokaż). Następnie należy zapisać projekt dokumentu elektronicznego jako „wersja I” przez uruchomienie w funkcji wersjowania (Plik/Wersje) opcji „Zapisz nową wersję” oraz „Zawsze zapisuj wersję przy zamykaniu”.
- Jeżeli w projekcie dokumentu przedstawionym do zatwierdzenia rejestrowanie zmian nie zostało uruchomione, nie zapisano wersji I dokumentu oraz nie włączono funkcji „Zawsze zapisuj wersję przy zamykaniu”, wówczas dokument elektroniczny uznaje się za wadliwie sporządzony. W takim przypadku pracownik sporządzający projekt dokumentu zobowiązany jest włączyć te opcje, a następnie ponownie przedstawić dokument do zatwierdzenia bezpośrednio przełożonemu.
- Opracowanie projektu dokumentu pracownik potwierdza w aplikacji „mELODia” przy użyciu klawisza „zatwierdź” oraz przez podanie hasła, a następnie powiadamia o jego opracowaniu swojego bezpośredniego przełożonego, podając nazwę pliku, w którym znajduje się przygotowany projekt. Analogicznie postępują, po naniesieniu koniecznych poprawek, pozostałe osoby, które dokonują zatwierdzenia dokumentów. Powiadomienia wysyła się przy użyciu aplikacji „mELODia”.
- Osoba dokonująca zatwierdzenia dokumentu nanosi wszystkie poprawki na dokumencie elektronicznym umieszczonym w katalogu danego pracownika. Jeżeli stworzony projekt nie spełnia wymagań w takim zakresie, że konieczne jest stworzenie nowego projektu dokumentu, osoba ta dokonuje stosownej adnotacji w polu uruchomionym po włączeniu funkcji „Zapisz nową wersję” (Plik/Wersje/Zapisz nową wersję). Następnie pracownik dokonuje stosownych poprawek w projekcie dokumentu lub tworzy nowy projekt dokumentu elektronicznego oraz oznacza go w funkcji wersjowania (Plik/Wersje) jako „wersja” z podaniem numeru kolejnej wersji.
- Jeżeli przygotowywany projekt ma zostać zaopiniowany przez radcę prawnego, wówczas do Zespołu Radców Prawnych przekazuje się wniosek o opinię wraz z aktami sprawy, informacją o nazwie pliku zawierającego opiniowany projekt oraz

o umiejscowieniu pliku w strukturze. Radca prawny wyraża opinię o projekcie poprzez zatwierdzenie dokumentu w aplikacji „mELODia”, a następnie przekazuje akta sprawy do występującego o opinię zgodnie z regułami określonymi w obowiązujących Instrukcjach SZJ.

- Po zatwierdzeniu projektu dokumentu pracownik wyłącza funkcję pokazywania zmian (Edycja/Zmiany/Pokaż), a następnie drukuje odpowiednią liczbę egzemplarzy dokumentów w celu przedłożenia do podpisu jako czystopis zgodnie z obowiązującym w Izbie Skarbowej regulaminem organizacyjnym, instrukcjami SZJ oraz procedurą P-SZJ/005.
- Po ostatecznym zakończeniu prac nad dokumentem pracownik przy użyciu aplikacji „mELODia” dokonuje zamknięcia dokumentu.

Po opracowaniu założeń rozwiązania, nadano uprawnienia dostępu dla każdego pracownika Izby Skarbowej oraz przeszkolono pracowników z obsługi aplikacji. Każdy z pracowników uczestniczył w szkoleniu praktycznym obejmującym posługiwanie się aplikacją z uwzględnieniem wszystkich etapów przygotowania dokumentu i jego obiegu, w tym posługiwanie się wersjowaniem i zapisywaniem zmian w edytorze tekstu. Szkolenie prowadził twórca aplikacji.

Po wprowadzeniu rozwiązania, przeprowadzone zostało badanie ankietowe dotyczące użyteczności opracowanej aplikacji, w następstwie którego wprowadzono modyfikacje. W obecnej chwili funkcjonuje wersja 1.35 aplikacji, w której wprowadzono wiele usprawnień istotnych dla użytkownika końcowego.

Pomiar sukcesu

Wprowadzone rozwiązanie wpłynęło na:

- zmniejszenie liczby dokonywanych wydruków projektów dokumentów – efekt finansowy (papier, ksero),
- zmniejszenie liczby archiwizowanych dokumentów,
- skrócenie czasu przygotowania ostatecznej wersji dokumentu poprzez wyeliminowanie wielokrotnego nanoszenia poprawek do dokumentu znajdującego się w systemie,
- większą przejrzystość w zakresie nanoszonych zmian na poszczególnych etapach tworzenia dokumentu (zachowanie zmian i przypisanie autorstwa oraz terminów ich wprowadzenia i zatwierdzenia dokumentu),
- zapewnienie monitoringu terminowości i prawidłowości załatwianych spraw poprzez klarowną informację o naniesionych poprawkach i datach ich naniesienia,
- przechowywanie dokumentów w systemie w formie uporządkowanej, umożliwiającej zidentyfikowanie i dostęp do dokumentów, co ułatwia m.in. zastępowanie pracownika podczas jego nieobecności.

Po około 2 miesiącach od momentu wdrożenia rozwiązania przeprowadzono badanie ankietowe. Ankietę wypełniło 56 pracowników. Respondenci udzielili odpowiedzi na następujące pytania:

- wdrożony w Izbie Skarbowej elektroniczny system obiegu dokumentów usprawnił obieg dokumentów na zajmowanym stanowisku: tak – 32 (57,1%), nie – 24 (42,9%),
- wdrożony w Izbie Skarbowej elektroniczny system obiegu dokumentów jest łatwym w obsłudze narzędziem pracy: tak – 45 (80,4%), nie – 11 (19,6%),
- aplikację „mELODia” można ocenić pozytywnie jako narzędzie pracy: tak – 38 (67,9%), nie – 18 (32, 1%),
- negatywne zjawiska dostrzegane w związku z wdrożeniem elektronicznego obiegu dokumentów: 24 osoby nie udzieliły odpowiedzi, bądź wpisały: brak, nie, nie ma, żadnych, „-”; 32 osoby przedstawiły opisowo dostrzeżone negatywne zjawiska związane z elektronicznym obiegiem dokumentów,

- elektroniczny system obiegu dokumentów jako narzędzie pracy jest godny polecenia pracownikom innych jednostek administracji podatkowej: tak – 33 (58,9%), nie – 23 (41,1%).



Główne trudności

Podczas wdrażania elektronicznego systemu obiegu projektów dokumentów w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze wystąpił brak pełnej akceptacji dla rozwiązań ze strony przełożonych, którzy podkreślali fakt dyskomfortu długiej pracy wyłącznie przy komputerze.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Rozwiązanie pozwoliło skrócić czas opracowywania dokumentu poprzez zastąpienie papierowych projektów dokumentów dokumentami elektronicznymi. Podstawą stworzenia aplikacji było powszechnie dostępne oprogramowanie.

Docelowo planuje się przygotowanie elektronicznego archiwizowania dokumentów.

Zdobyte doświadczenia

Wdrożenie projektu przyczyniło się do poszerzenia wiedzy praktycznej w zakresie wykorzystania edytora tekstu przez pracowników, jak również pozwoliło na wykorzystanie opinii pracowników do doskonalenia aplikacji

Tytuł dobrej praktyki:	Śledzenie obiegu dokumentów w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Płocku
Urząd:	Izba Skarbowa w Warszawie Biuro Krajowej informacji Podatkowej w Płocku
Kierownik projektu:	Paweł Kruszyński

Za cel projektu przyjęto opracowanie narzędzia pozwalającego na prezentację w przejrzystej formie obiegu dokumentów wpływających do Biura i rejestrowanych w systemie ewidencji korespondencji. Efektem realizacji projektu jest aplikacja budująca w oparciu o numer rejestracji pisma nadany na dowolnym poziomie struktury organizacyjnej Biura schemat przepływu dokumentu między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi Biura. Dokument, stanowiący podstawowy element składowy schematu, prezentowany jest w formie graficznej, właściwej dla jego bieżącego stanu w danym kontekście, pozostałe atrybuty dostępne są w formie etykiet tekstowych. Graficzne symbole – połączenia między poszczególnymi obiektami (wystąpieniami dokumentu w kolejnych komórkach; wystąpienie dokumentu należy rozumieć jako zarejestrowanie go z atrybutami właściwymi na danym poziomie struktury) odzwierciedlają realizowane w systemie procesy, których przedmiot wspomniany obiekt stanowi. Aplikacja oferuje możliwość podglądu powiązanych z dokumentem pism, tworzących wraz z nim w danym rejestrze sprawę z nadanym numerem.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Do realizacji usprawnienia przystąpiono z powodu braku odpowiedniej funkcjonalności w eksploatowanym systemie rejestracji dokumentów – braku możliwości śledzenia, z poziomu dowolnej komórki, obiegu dokumentów z uwzględnieniem pełnej struktury organizacyjnej biura.

Opracowane rozwiązanie jest odpowiedzią na zgłoszone przez użytkowników zapotrzebowanie.

Realizatorzy projektu

Usprawnienie zostało wdrożone przez Samodzielne Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Informatyki – Pawła Kruszyńskiego i Jarosława Sitnika.

Proces wdrożenia

Do uruchomienia aplikacji wykorzystano istniejące zasoby systemowo-sprzętowe. Zastosowana architektura zapewnia dostępność aplikacji z poziomu dowolnego komputera wyposażonego w przeglądarkę internetową.

W związku ze ścisłą integracją z systemem aktualnie użytkowanym przez odbiorców projektu, nie istniała konieczność przeprowadzania szkoleń. W wiadomości wysłanej do użytkowników przedstawiono założenia projektu i omówiono obsługę aplikacji.

Pomiar sukcesu

Użytkowany system ewidencji oferował jedynie podstawową funkcjonalność w zakresie prezentacji zawartości rejestrów. Za mankament systemu uznano brak możliwości generowania pełnej ścieżki, jaką przechodzi dokument, zaczynając od komórki rejestrującej wpływ. Mając dostęp do jednej z komórek w systemie, można było jedynie kontrolować, co dzieje się z dokumentem od chwili zarejestrowania go w danej komórce. Ze względu na charakter tych ograniczeń przyznanie użytkownikom dostępu na prawach kontrolera spraw (przeglądającego) do komórek na wyższym poziomie nie przyniosłoby oczekiwanych rezultatów.

Wdrożone rozwiązanie pozwala za pośrednictwem wygodnego interfejsu na bieżąco monitorować sprawy prowadzone równorzędnie w kilku komórkach, bez konieczności modyfikacji uprawnień w systemie, które, jak wcześniej wspomniano, i tak nie dałyby oczekiwanych rezultatów. Aplikacja okazuje się przydatna dla osób, które, ze względu na charakter wykonywanej pracy, muszą mieć możliwość kontroli rejestrów każdej z komórek merytorycznych.

Główne trudności

Podczas realizacji projektu zwrócono uwagę na fakt, że przystępując do wdrożenia aplikacji, należy zapewnić jej przyszłym użytkownikom dostęp do przeglądarki internetowej obsługującej technologie wykorzystane do opracowania aplikacji.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Oprócz czterech Biur KIP, także kilka innych urzędów korzysta z systemu rejestracji korespondencji, dostarczającego bazę danych dla potrzeb przedstawionego narzędzia. Jest ono niezależne od konfiguracji systemu, opiera się na jednolitej i sformalizowanej strukturze bazy danych systemu. Dotychczas nie powstał projekt, który rozszerzałby możliwości systemu w zakresie dostępu do zgromadzonych w nim danych bez konieczności dokonania jego wewnętrznych modyfikacji.

Zdobyte doświadczenia

Wprowadzenie aplikacji „Śledzenie obiegu dokumentów” umożliwia pracownikom poszczególnych komórek Wydziałów Interpretacji BKIP w Płocku szybki i bezpośredni monitoring tzw. spraw wspólnych, tj. załatwianych przez kilka komórek merytorycznych. Aplikacja ta w prosty sposób identyfikuje pracowników zajmujących się sprawą, a tym samym ułatwia i udoskonala współpracę między zainteresowanymi pracownikami w danej sprawie. Wpływa to niewątpliwie na jakość zarządzania czasem pracy, a jednocześnie stwarza komfort pracy.

Tytuł dobrej praktyki:	Odbiór korespondencji przez stronę postępowania w siedzibie Drugiego Urzędu Skarbowego Warszawa-Śródmieście
Urząd:	Drugi Urząd Skarbowy Warszawa-Śródmieście
Kierownik projektu:	Ewa Hałajec-Sliwkiewicz Agnieszka Londzin

Zadaniem wdrożonego usprawnienia jest przekazywanie korespondencji stronom postępowania lub reprezentującym ich pełnomocnikom w trakcie spotkań organizowanych przez urząd kwartalnie lub w trakcie indywidualnych spotkań. Tradycyjne rozwiązania okazywały się często nieefektywne, z uwagi na długi okres doręczania przesyłek za granicę, częste występowanie przypadków zaginięcia przesyłek oraz wysokie koszty wysyłki.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Celem wdrożenia usprawnienia jest:

- uzyskanie oszczędności kosztowych związanych z wysyłką korespondencji,
- ograniczenie nakładów pracy związanych z pakowaniem, ewidencjonowaniem w książce nadawczej i wysyłką korespondencji,
- uzyskanie oszczędności czasowych.

Realizatorzy projektu

Realizatorami usprawnienia są pracownicy Działu Zwrotu VAT Uprawnionym Podmiotom Zagranicznym i Jednostkom Sił Zbrojnych, zatrudnieni w Drugim Urzędzie Skarbowym Warszawa-Śródmieście.

Proces wdrożenia

Usprawnienie jest realizowane zgodnie z następującym procesem:

DZIAŁANIE	TERMIN REALIZACJI	WYKONAWCA	NADZÓR
Przygotowanie korespondencji do przekazania	Dwa dni przed planowaną wizytą pełnomocników	Pracownicy urzędu	Kierownictwo



Pomiar sukcesu

Przed wdrożeniem usprawnienia całość korespondencji wysyłana była za pośrednictwem poczty. Od 2007 roku do chwili obecnej znaczna część korespondencji przekazywana jest w siedzibie urzędu. W zakresie całości przekazywanej osobiście korespondencji prowadzone są pomiary.

Zgodnie z prowadzonymi pomiarami, wprowadzenie usprawnienia pozwoliło na zaoszczędzenie w 2009 r. w budżecie państwa 14 939,25 zł.



miesiąc	liczba przesyłek zagranicznych przekazanych pełnomocnikom	kwota zaoszczędzona*	liczba przesyłek krajowych przekazanych pełnomocnikom	kwota zaoszczędzona	łączna liczba przesyłek	łączna kwota zaoszczędzona
styczeń	64	748,80 zł	0	- zł	64	748,80 zł
luty	0	- zł	0	- zł	0	- zł
marzec	325	3 802,50 zł	105	582,75 zł	430	4 385,25 zł
kwiecień	143	1 673,10 zł	55	305,25 zł	198	1 978,35 zł
maj	16	187,20 zł	29	160,95 zł	45	348,15 zł
czerwiec	0	- zł	0	- zł	0	- zł
lipiec	0	- zł	0	- zł	0	- zł
sierpień	188	2 199,60 zł	0	- zł	188	2 199,60 zł
wrzesień	0	- zł	0	- zł	0	- zł
październik	418	4 890,60 zł	70	388,50 zł	488	5 279,10 zł
listopad	0	- zł	0	- zł	0	- zł
grudzień	0	- zł	0	- zł	0	- zł
łącznie:	1154	13 501,80 zł	259	1 437,45 zł	1413	14 939,25 zł

* Za cenę przesyłki zagranicznej przyjęto 11,70 zł, za cenę przesyłki krajowej – 5,55 zł.

Główne trudności

Możliwą przeszkodą na drodze do wdrażania usprawnienia może być odwołanie wizyty lub zmiana terminu wizyty przez stronę.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

W związku z dużą ilością korespondencji wysyłanej do tego samego pełnomocnika, projekt odbioru korespondencji w siedzibie Urzędu Skarbowego ma szanse dalszego rozwoju. Wdrożony proces można uznać za sprawdzony i udany.

Zdobyte doświadczenia

W wyniku realizacji usprawnienia uzyskano:

- ograniczenie kosztów,
- uzyskanie przez pełnomocników reprezentujących inne podmioty występujące o zwrot podatku VAT, informacji w innych toczących się sprawach,
- ograniczenie nakładów pracy pracowników Działu Ogólnego,
- zmniejszenie liczby reklamacji składanych na Poczcie Polskiej,
- brak ryzyka zagubienia potwierdzenia zwrotnego.

Zgłoszone przez Naczelnika Urzędu usprawnienie zostało zatwierdzone przez Zespół ds. Dobrych Praktyk, powołany decyzją Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie i zamieszczone w Bazie Dobrych Praktyk Izby Skarbowej.

Tytuł dobrej praktyki:	Platforma szkoleniowa e-learning Izby Skarbowej w Zielonej Górze
Urząd:	Izba Skarbowa w Zielonej Górze
Kierownik projektu:	Szymon Marciniak



W Izbie Skarbowej w Zielonej Górze została wdrożona e-learningowa platforma edukacyjna, służąca do przeprowadzania szkoleń w formie elektronicznej. Dostęp do niej odbywa się poprzez wewnętrzną stronę intranetową Izby Skarbowej w Zielonej Górze. Mogą z niej korzystać zarówno pracownicy Izby, jak i pracownicy podległych urzędów skarbowych. Każdy pracownik może się zarejestrować w systemie samodzielnie lub przez administratora. Otrzymuje indywidualny login i hasło umożliwiające dalszą pracę w programie. Na platformie zawarte są materiały szkoleniowe i testowe. Umożliwia ona monitorowanie aktywności uczestników szkoleń, przypomina o terminach kursów i pozwala na automatyczną ocenę wyników zamieszczonych testów sprawdzających.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Działania mające na celu wdrożenie elektronicznej platformy szkoleniowej zostały podjęte dla ułatwienia przeprowadzania szkoleń, a tym samym ułatwienia zarządzania Izbą Skarbową. Prowadzenie szkoleń elektronicznych pochłania mniej czasu, pozwalając jednocześnie na osiągnięcie zamierzonych celów szkoleniowych przy mniejszym nakładzie sił i środków, oraz nie powoduje dezorganizacji pracy, ponieważ pracownik może przystąpić do szkolenia w dogodnym dla siebie czasie. Dzięki systemowi testowemu można również wiarygodnie i w krótkim czasie zweryfikować efekty szkolenia. Największą zaletą takiego rodzaju szkoleń jest powszechna dostępność.

Realizatorzy projektu

W projekt zaangażowani byli wyłącznie pracownicy Izby Skarbowej w Zielonej Górze. Osobą odpowiedzialną za określenie funkcjonalności, opracowanie i wdrożenie aplikacji oraz przeprowadzanie szkoleń dla pracowników z obsługi platformy był st. informatyk Szymon Marciniak.

Proces wdrożenia

Proces wdrożenia objął następujące etapy:

- określenie założeń i funkcjonalności aplikacji:
 - umożliwienie wszystkim pracownikom dostępu do platformy edukacyjnej poprzez stronę intranetową,
 - umożliwienie bezpośredniego wprowadzania szkoleń przez pracowników do systemu,
 - umożliwienie osobie prowadzącej szkolenia obserwowanie postępów uczestników szkolenia,
 - umożliwienie prowadzenia szkoleń w wybranych ramach czasowych i dla określonych grup odbiorców,
 - umożliwienie weryfikacji efektów szkolenia,
 - umożliwienie obserwowania historii poszczególnych uczestników,
 - umożliwienie komunikacji między użytkownikami poprzez fora,

- przygotowanie bazy informatycznej, opracowanie aplikacji oraz modyfikacja strony intranetowej Izby Skarbowej w Zielonej Górze – e-learning został stworzony w oparciu o platformę Moodle, która działa w oparciu o Apache, PHP i MySQL; można ją uruchomić w systemach operacyjnych Linux, MS Windows, Mac OS X, NetWare 6. Moodle, jest rozprowadzana nieodpłatnie jako oprogramowanie *opensource* zgodnie z licencją GNU GPL,
- opracowanie zasad korzystania z aplikacji – z platformy mogą korzystać zarówno pracownicy Izby, jak i pracownicy podległych urzędów skarbowych; każdy pracownik może się zarejestrować w systemie samodzielnie lub przez administratora oraz otrzymuje indywidualny login i hasło umożliwiające dalszą pracę w programie,
- przeprowadzenie szkolenia dla pracowników w zakresie wprowadzania i zarządzania szkoleniami.

Pomiar sukcesu

Do zalet wdrożenia e-learningu zalicza się ruchomy czas pracy i wygodę pracowników, większe urozmaicenie nauki dzięki zastosowaniu multimediiów i niewerbalnej prezentacji materiału, a w szczególności oszczędność nakładów finansowych. Ponadto trzeba wspomnieć również o braku dezorganizacji pracy (możliwość odbywania szkolenia w dogodnym terminie). Zaletą jest duża oszczędność czasu – szkolący się pracownicy nie muszą odrywać się od swoich codziennych zajęć. Przełożeni mogą ponadto nadzorować efekty szkolenia i postępy w nauce swoich pracowników.

Główne trudności

Problemem była nauka obsługi programu przez pracowników.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Największą zaletą zastosowanych rozwiązań jest ich powszechna dostępność. System został bowiem stworzony w oparciu o platformę Moodle, rozprowadzaną nieodpłatnie jako oprogramowanie *open source* zgodnie z licencją GNU GPL.

Zdobyte doświadczenia

W wyniku wprowadzonych rozwiązań Izba zyskała doświadczenia w ramach wdrażania i pracy z elektroniczną platformą szkoleniową.

Tytuł dobrej praktyki:	Baza Systemu Wczesnego Ostrzegania o Niebezpiecznych Produktach Żywnościowych i Środkach Żywnienia Zwierząt RASFF (<i>Rapid Alert System for Food and Feed</i>) w Izbie Celnej w Toruniu
Urząd:	Izba Celna w Toruniu
Kierownik projektu:	Gestor Systemu RASFF

Bezpieczeństwo Żywności i Środków Żywnienia Zwierząt jest jednym z najważniejszych celów realizowanej wielopłaszczyznowo polityki ochrony zdrowia konsumentów. Zapewnienie bezpieczeństwa żywności jest kluczowym elementem dla ochrony zdrowia publicznego i zapewnienia zaufania społecznego. Aby osiągnąć ten cel, niezbędne stało się stworzenie systemu, który byłby źródłem szybkiego przepływu informacji, opartego na działaniach podejmowanych we wszystkich krajach Europy w sposób skoordynowany i zintegrowany. W tym celu stworzony został Wspólnotowy System Wczesnego Ostrzegania o Niebezpiecznych Produktach Żywnościowych i Środkach Żywnienia Zwierząt – RASFF. Został on ustanowiony na podstawie przepisów określonych w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 r.

W myśl ustawy, system RASFF to postępowanie organów urzędowej kontroli żywności i innych podmiotów realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa żywności, dotyczące powiadamiania organów administracji rządowej oraz Komisji Europejskiej i Europejskiego Urzędu ds. Bezpieczeństwa Żywności o bezpośrednim lub pośrednim niebezpieczeństwie grożącym życiu lub zdrowiu ludzi ze strony żywności lub środków żywienia zwierząt.

W związku z włączeniem Służby Celnej do grona organów urzędowej kontroli żywności i środków żywienia zwierząt wynikającej z procedur ustanowionych dla funkcjonowania systemu RASFF, niezbędne stało się zbudowanie właściwego systemu wymiany informacji i określenia sposobu postępowania.

Kierując się założeniami dotyczącymi sposobu postępowania, określonymi w piśmie Ministerstwa Finansów nr KC-II-678-21/1/05/1118/LA z dnia 16.02.2005 r., Izba Celna w Toruniu podjęła działania mające na celu sprawne i niezwłoczne przekazywanie informacji o istniejących lub mogących powstać zagrożeniach dla życia lub zdrowia konsumentów. Efektem podjętych działań stało się powstanie informatycznej Bazy Systemu RASFF umieszczonej na stronie intranetowej Izby Celnej.

Najważniejszym rezultatem powstania informatycznej bazy Systemu RASFF stało się dotarcie do jak największej liczby funkcjonariuszy celnych i przekazanie im całego ogromu informacji napływających z Komisji Europejskiej w jak najbardziej czytelny i funkcjonalny sposób.

Baza Systemu Wczesnego Ostrzegania o Niebezpiecznych Produktach Żywnościowych i Środkach Żywnienia Zwierząt zawiera przeglądarki informacji na temat m.in. zakwestionowanych przypadków importu towarów, które zostały zatrzymane i niedopuszczone do wolnego obrotu przez właściwy organ państwa członkowskiego na przejściu granicznym Unii Europejskiej lub urzędzie wewnętrznym. Z uwagi na możliwość ponownego wprowadzenia skażonego towaru na obszar celny Wspólnoty stanowi ona istotne narzędzie wspomagające krajowy system analizy ryzyka.

Łatwość dostępu do zasobów bazy oraz przejrzystość budowy menu zwiększa możliwości wykorzystania informacji gromadzonych w bazie oraz daje możliwość pogłębiania przez funkcjonariuszy celnych wiedzy na temat tego, co może mieć wpływ na efektywność wykonywanej kontroli w zakresie bezpieczeństwa żywności i środków żywienia zwierząt wynikających z funkcjonowania systemu RASFF.

Baza zlokalizowana jest na intranetowej stronie Izby Celnej w Toruniu i jest dostępna dla funkcjonariuszy celnych i pracowników służby cywilnej całej administracji celnej poprzez zakładkę na stronie intranetowej Izby bądź poprzez link z poziomu Zintegrowanego Systemu Informacji Celnej – CORINTIA.

Baza Systemu RASFF aktualizowana jest na bieżąco przez zespół zarządzający bazą poprzez codzienne umieszczanie aktualnych alertów.



Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Z uwagi na fakt, iż powiadomienia (*Alert and Information Notification*) przekazywane były w wersji obcojęzycznej, niezbędne stało się analizowanie powiadomień i przedstawienie ich odbiorcom w sposób przystępny i przejrzysty – do tego celu został powołany zespół ds. RASFF. Powiadomienia poddawane są wstępnej analizie ze względu na częsty brak szczegółowych informacji dotyczących towaru będącego przedmiotem alertu oraz obcojęzyczną treść powiadomienia. Po przetłumaczeniu podstawowych informacji z alertu oraz dokonaniu klasyfikacji taryfowej towaru będącego przedmiotem powiadomienia, umieszczane są one w bazie systemu RASFF.

Z uwagi na fakt, iż stworzona przez Izbę Celną w Toruniu baza spełniania oczekiwania w zakresie przekazywania informacji pracownikom administracji celnej odnośnie niebezpiecznych produktów żywnościowych i środków żywienia zwierząt w ramach Systemu RASFF, Ministerstwo Finansów uznało, iż jest to narzędzie, które może być wykorzystywane przez całą administrację celną.

Realizatorzy projektu

Projekt jest realizowany przez zespół do spraw eksploatacji, utrzymania i rozwoju Bazy Systemu RASFF.

Proces wdrożenia

Baza Systemu RASFF została stworzona w 2005 r., ale jej obecny kształt został ustalony w oparciu o doświadczenia zdobyte w trakcie eksploatacji oraz przy uwzględnieniu potrzeb i sugestii użytkowników.

Pomiar sukcesu

Pomiar efektywności bazy mierzony jest za pomocą statystyk wejść do systemu, co odzwierciedla potrzeby wykorzystania zasobów bazy.

Główne trudności

Głównym problemem we wdrażanym rozwiązaniu jest potrzeba powiększania możliwości technicznych serwerów bazy z uwagi na stale powiększające się jej zasoby.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Stworzenie bazy systemu RASFF jest jedynym tego typu przedsięwzięciem realizowanym w Izbie Celnej w Toruniu, które zostało zaimplementowane przez Ministerstwo Finansów jako jedno z narzędzi wykorzystywanych przez administrację celną do monitorowania alertów unijnych, zawierających informacje o niebezpiecznych produktach żywnościowych i środkach żywienia zwierząt.

Dodatkowo, w celu lepszego wykorzystania zasobów bazy, na wniosek Izby Celnej w Toruniu w rejestrach Wspólnej Polityki Rolnej została wprowadzona nowa funkcjonalność w postaci połączenia z bazą negatywnych wyników badań laboratoryjnych, stanowiącą jeden z elementów Bazy Systemu RASFF. W efekcie tego połączenia system RWPR wyposażony został w narzędzie umożliwiające wgląd do negatywnych badań laboratoryjnych przeprowadzanych przez akredytowane Laboratoria Celne.

Zdobyte doświadczenia

Z uwagi na fakt, iż Baza Systemu RASFF zawiera informacje o podstawowych celach jego funkcjonowania, jest cennym źródłem informacji na temat bezpieczeństwa żywności i środków żywienia zwierząt, a tym samym bezpieczeństwa konsumentów.

Ponadto zespół pracujący przy obsłudze merytorycznej i technicznej utrzymania Bazy ma okazję do doskonalenia swoich umiejętności technicznych oraz zdobywania specjalistycznej wiedzy.



Tytuł dobrej praktyki:	Kultura przejrzystości i skrzętności kosztów w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie
Urząd:	Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie
Kierownik projektu:	Dyrektor Generalny MUW Wiesława Chojnacka

Od początku 2009 r. w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim (MUW) realizowany jest innowacyjny projekt związany z transparentnością ponoszonych przez administrację kosztów. Projekt nosi nazwę „Kultura Przejrzystości i Skrzętności Kosztów”. Jego sens jest prosty, polega na ewidencjonowaniu kosztów zgodnie z miejscem ich powstania.

Cele projektu to:

- budowanie kultury skrzętnego i przejrzystego wydatkowania środków publicznych,
- przygotowanie urzędu do wdrożenia budżetowania w układzie zadaniowym,
- dostarczenie obiektywnych danych do podejmowania decyzji zarządczych, np. ujawnienie potencjalnych rezerw, wskazywanie obszarów niedoinwestowanych,
- optymalny podział zasobów, adekwatny do zadań i potrzeb poszczególnych komórek.

Uzyskane dane o wysokości ponoszonych kosztów zostały wykorzystane już po pierwszej prezentacji na forum kierownictwa urzędu. Dyrektorzy komórek organizacyjnych podjęli działania zmierzające m.in. do lepszego wykorzystania powierzchni biurowej, lepszego nadzoru nad wysyłką korespondencji. Każda kolejna prezentacja dostarcza danych do poprawy zarządzania zasobami. Wyniki „skrzętności” zostały także wykorzystane do planowania budżetu w układzie zadaniowym, zgodnie z katalogiem funkcji, zadań i podzadań oraz celów budżetu zadaniowego.

Za pomocą narzędzi zastosowanych w projekcie, urząd jest w stanie pokazywać koszty generowane przez poszczególne Wydziały/Biura z rozbiciem na poszczególne składniki.

Projekt stał się podstawowym narzędziem dla prowadzonej w urzędzie polityki oszczędności środków budżetowych w związku z ograniczeniami wydatków na administrację spowodowanymi trudną sytuacją budżetu państwa. Aktualnie trwają prace nad szerszym zastosowaniem tego narzędzia do poprawy efektywności wykorzystania zasobów w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Przyczyną podjęcia działań doskonalących jest niewystarczający budżet w stosunku do wszystkich zadań urzędu, potrzeb i oczekiwań pracowników, a także obciążanie Wojewody nowymi zadaniami, bez zabezpieczenia środków finansowych. Ponadto, na podjęcie usprawnień wpłynęło przygotowywanie MUW do konieczności dostosowania się do budżetowania w układzie zadaniowym.

Przewidywany wynik działań to uzyskanie możliwości planowania budżetu w układzie zadaniowym w wersji rozszerzonej o koszty administracyjne ponoszone przez poszczególne komórki organizacyjne MUW, zgodnie z katalogiem funkcji, zadań i podzadań oraz celów BZ.

Realizatorzy projektu

Zarządzeniem Wojewody Mazowieckiego powołany został Komitet Sterujący Projektu w składzie:

- Wiesława Chojnacka – Dyrektor Generalny MUW,
- Tomasz Sندیka – ekspert,

- Halina Stachura-Olejniczak – Dyrektor Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego (obecnie Biura Kadr i Organizacji),
- Andrzej Tokarski – Dyrektor Wydziału Prawnego (obecnie Biura Prawnego),
- Ewa Czarnota-Mačkowiak – Radca Wojewody (obecnie Dyrektor Biura Administracyjno-Budżetowego),
- Wioletta Stefaniak-Kałużna – Dyrektor Wydziału Finansów,
- Edyta Ostrowska – Dyrektor Wydziału Kontroli i Audytu.

Prace w ramach projektu prowadzi Zespół Zadaniowy w 7-osobowym składzie.



Proces wdrożenia

Krok	Opis działań	Termin realizacji
Krok 1 – faza wstępna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ocena sytuacji i opracowanie wstępnej koncepcji wdrożenia, ▪ ocena istniejącego systemu FK pod kątem możliwości realizacji i kontroli budżetu zadaniowego. 	zakończono 22.12.2008
Krok 2 – działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozszerzenie klasyfikacji paragrafów, ▪ rozpoczęcie opisu faktur według ustalonych kryteriów: koszty Wydziałów/Biur i Delegatur, ▪ analiza kosztów według podziału na Wydziały/Biura i Delegatury, ▪ przypisanie kosztów poczty poszczególnym Wydziałom/Biurom; monitoring zwrotów, ▪ dzielenie kosztów Delegatur i przypisywanie ich poszczególnym Wydziałom/Biurom, ▪ rozbiecie kosztów materiałów biurowych, delegacji, transportu i innych na poszczególne Wydziały/Biura, ▪ prezentacje wyników na spotkaniach kierownictwa oraz dystrybucja materiałów do odbiorców drogą elektroniczną. 	w toku: styczeń-grudzień 2009
Krok 3 – przygotowanie do wdrożenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoczęcie analiz opisanych faktur w połączeniu z poszukiwaniem oszczędności i ustalaniem optymalnych kosztów, ▪ wykorzystanie danych uzyskanych w projekcie przy przygotowaniu budżetu zadaniowego na rok następny – dystrybucja danych do Wydziałów/Biur jako materiał pomocniczy. 	czerwiec-wrzesień 2009
Krok 4 – ewentualna weryfikacja projektu i wdrożenie	Przekazanie danych związanych z realizacją projektu kadry kierowniczej w celu opracowania Roczego Programu Działania (RPD) MUW na 2010 r.	październik- grudzień 2009

Pomiar sukcesu

Za istotny sukces związany z wdrażaniem projektu MUW uznaje stworzenie narzędzia do monitorowania prowadzonej w urzędzie polityki oszczędności środków budżetowych w związku z ograniczeniami wydatków na administrację poprzez:

- pokazanie kosztów generowanych przez poszczególne Wydziały/Biura z rozbiem na poszczególne składniki, a w efekcie – poprawę efektywności wykorzystania zasobów w poszczególnych komórkach organizacyjnych,
- lepsze wykorzystanie powierzchni biurowej,
- ograniczenie kosztów pocztowych poprzez zwiększenie nadzoru nad wysyłką korespondencji,
- wykorzystanie do planowania budżetu w układzie zadaniowym, zgodnie z katalogiem funkcji, zadań i podzadań oraz celów budżetu zadaniowego.



Główne trudności

Trudności podczas wdrażania projektu	Sposób przeciwdziałania
Trudności w identyfikacji obszarów generujących koszty.	Identyfikacja obszarów powstawania kosztów w MUW z podziałem na kategorie.
Trudności z poznawaniem zasad budżetowania zadaniowego.	Pozyskiwanie informacji z Ministerstwa Finansów, szkolenia pracowników MUW w zakresie budżetowania zadaniowego i zarządzania projektami.
Obawa, iż nowy sposób opisywania faktur z rozbiem na zadania i koszty spowoduje nadmierny nakład pracy.	Spotkania z pracownikami zespołu finansowo-księgowego, tłumaczenie zasad wykonywania nowych analiz, oszacowanie czasu na dodatkową pracę.
Niechęć pracowników do podjęcia się nowego, trudnego zadania.	Stosowanie różnych metod zachęty poprzez pokazanie, iż uzyskane dane pozwolą przyspieszyć prace nad budżetem zadaniowym.
Spowolnienie prac spowodowane brakiem wiary w słuszność idei projektu, z uwagi m.in. na czasochłonność zadania.	Konsekwentne trzymanie się terminów, informowanie kierownictwa MUW o pracach nad projektem, promocja projektu w organizacji (MUW), uzyskanie akceptacji dla działań.
Trudności w ustaleniu najbardziej adekwatnych wskaźników liczenia kosztów.	Weryfikacja przyjętych wskaźników, ich rozwijanie i modyfikowanie.
Opór poszczególnych jednostek organizacyjnych przeciw realokacji środków na inne zadania.	Spotkania indywidualne wyjaśniające konieczność realokacji.
Zmiany struktury organizacyjnej MUW.	Dostosowanie wskaźników identyfikacji kosztów do nowej struktury MUW. Kontynuacja i rozwój projektu.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Projekt „Kultura Przejrzystości i Skrzętności Kosztów” jest innowacyjny. Z posiadanych przez MUW informacji wynika, że podobne projekty związane z transparentnością i skrzętnością kosztów nie są realizowane w administracji rządowej. W związku z tym zaproponowano zastosowanie tego rozwiązania jako dobrej praktyki dla urzędów administracji rządowej, służb zespolonych i niezespolonych, a także administracji

samorządowej. Takie podejście może być celowe w każdej organizacji stosującej zasadę celowego i efektywnego wykorzystania środków finansowych.

Projekt „Kultura Przejrzystości i Skrzętności Kosztów” może być zastosowany zarówno w administracji rządowej (wszystkich szczebli), służbach zespolonych i niezespolonych, jak i administracji samorządowej oraz każdej organizacji, która zamierza racjonalnie i oszczędnie wydawać środki finansowe.



Zdobyte doświadczenia

Realizacja projektu pozwoliła na zdobycie doświadczeń związanych z zarządzaniem kosztami w administracji w powiązaniu ich z zadaniami realizowanymi przez urząd. Pomocna była również w planowaniu zadaniowym budżetu nie tylko przez służby finansowe urzędu, ale też przez kierowników komórek organizacyjnych MUW.

Projektem udało się zainteresować także pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego. Promocja projektu w trakcie pierwszych trzech miesięcy funkcjonowania zapewniła mu dużą rozpoznawalność zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i wśród szeregowych pracowników wydziałów. Podczas badania ankietowego przeprowadzonego w MUW znajomość projektu zadeklarowało aż 63% pracowników.

Projekt „Kultura Przejrzystości i Skrzętności Kosztów” doskonali kulturę organizacyjną urzędu, służy przejrzystości wydatkowania środków budżetowych, a także pomaga poprawić celowość i efektywność ich wykorzystania.

KRYTERIUM 5

PROCESY

Tytuł dobrej praktyki:	Rejestry spraw w Biurze Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej
Urząd:	Izba Skarbowa w Katowicach Biuro Krajowej Informacji Podatkowej Bielsku-Białej
Kierownik projektu:	Marcin Manda

Celem stworzenia aplikacji „Rejestr spraw” było udostępnienie kierownictwu Biura KIP w Bielsku-Białej bieżącej informacji o terminie i sposobie załatwienia sprawy – wydania interpretacji indywidualnej prawa podatkowego, a także ujednoczenie sposobu rejestracji w komórkach Biura. Utworzona została aplikacja, w której znalazły się informacje na temat sposobu i terminu załatwienia sprawy oraz ilości podjętych rozstrzygnięć przez poszczególnych pracowników, jak i komórki organizacyjne. Poza tym, aplikacja automatycznie wypełnia cotygodniowe sprawozdanie przesyłane do Ministerstwa Finansów.

W celu realizacji projektu stworzone zostały odpowiednio oprogramowane pliki (jako baza danych) programu Microsoft Excel, zaciągające między sobą dane w taki sposób, aby nie było potrzeby wielokrotnego wpisywania dublujących się danych. Projekt został wdrożony w lipcu 2008 roku. Po uzyskaniu opinii i zebraniu uwag pracowników, w listopadzie 2008 roku aplikacja została zmodyfikowana i dostosowana do zmieniających się wymagań stawianych przed Rejestrem (m.in. dostosowanie do interpretacji milczących). Obecnie przeprowadzane jest drugie udoskonalenie Rejestru, mające głównie na celu usprawnienie sprawozdawczości.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

W związku ze specyfiką funkcjonowania Biura, dotyczącą wydawania pisemnych interpretacji indywidualnych, koniecznym stało się stworzenie narzędzia pomocnego kierownictwu BKIP w nadzorze terminowości realizacji zapisów ustawy Ordynacja Podatkowa.

Ze względu na ograniczone zasoby ludzkie Biura zaistniała potrzeba nadzoru obciążenia poszczególnych komórek i ich kierowników. Zapewnić je mogła tylko bieżąca analiza obciążenia, którą można było łatwo i szybko uzyskać przez ujednoczenie i odpowiedni zapis danych dotyczących spraw, co pozwoliło w prosty i szybki sposób stworzyć aktualizację statystyk.

Kolejnym powodem stworzenia aplikacji była potrzeba skrócenia czasu tworzenia sprawozdań przesyłanych do Ministerstwa Finansów, ponieważ wcześniej sprawozdawczość w tym zakresie angażowała stosunkowo duże zasoby ludzkie.

Aplikacja jest użytkowana od kilkunastu miesięcy i nadal jest projektem otwartym na aktualizacje, zgodnie z bieżącymi potrzebami.

Realizatorzy projektu

Realizatorem projektu są pracownicy Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Bielsku-Białej zajmujący się sprawozdawczością. Ponadto, w projekcie uczestniczył Dyrektor Biura oraz przedstawiciele kierownictwa jednostek organizacyjnych Biura.

Proces wdrożenia

Wdrożenie usprawnienia objęło następujące etapy:

- narodziny idei w związku z mało funkcjonalną aplikacją „Kancelaria” oraz niejednolitymi rejestrami tworzonymi samodzielnie przez każdą komórkę organizacyjną,

- określenie danych, jakie mają być zawarte w Rejestrze, aby zawarte w nim informacje były przydatne do prowadzenia i monitorowania przebiegu sprawy, a także do tworzenia zbiorowych sprawozdań i statystyk,
- określenie narzędzi informatycznych, w których ma być realizowany projekt (wybór padł na program Microsoft Excel ze względu na jego możliwości oraz ograniczone zasoby materialne i ludzkie dostępne w Biurze),
- przystąpienie do realizacji projektu w marcu 2008 r.,
- prezentacja wyników projektu przedstawicielom komórek organizacyjnych Biura i ich kierownikom,
- konsultacja projektu w maju 2008 r.,
- wprowadzenie zmian do Rejestru na podstawie zgłoszonych podczas konsultacji uwag pracowników i kierowników Biura – czerwiec 2008 r.,
- sukcesywnie w trakcie realizacji projektu dokonano zmian w zakresie:
 - dostosowania aplikacji do zmieniających się przepisów i zarządzeń (np. tzw. interpretacje milczące),
 - dostosowania Rejestru do zmieniających się wymagań dotyczących sprawozdawczości (sprawozdania do Ministerstwa Finansów, Izby Skarbowej, Najwyższej Izby Kontroli, kontroli audytowej),
 - ujednoczenia zasad rejestracji danych w systemie dla wszystkich komórek organizacyjnych – listopad 2009 r.,
 - automatyzacji przy tworzeniu większości statystyk i sprawozdań – planowana na grudzień 2009 r.

Pomiar sukcesu

Największą korzyścią, jaką przyniosło wprowadzenie „Rejestru spraw”, jest zmniejszenie ryzyka wydania przez Biuro tzw. interpretacji milczących. Poprawiło to ocenę pracy Biura – kierownicy komórek w łatwy sposób kontrolują terminy na załatwienie spraw.

Niewątpliwym sukcesem jest także łatwiejsze zarządzanie zasobami ludzkimi przez kierownictwo, pozwalające na szybką reakcję w razie przewidywanego w okresie kwartalnym zwiększonego obciążenia poszczególnych komórek w stosunku do pozostałych.

Kolejną zaletą jest skrócenie czasu wykonywania statystyk przez pracowników odpowiedzialnych w poszczególnych komórkach za ich tworzenie.

Główne trudności

Podstawową trudnością w trakcie projektowania narzędzia było niejednocilne podejście do sposobu i zakresu rejestrowanych informacji.

W trakcie testów ujawniały się drobne nieścisłości w pierwotnych ustaleniach. Kolejne poprawki eliminowały błędy i w efekcie pracownicy otrzymali narzędzie pracy usprawniające wykonywanie zadań.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Powołanie w 2006 r. przez Ministerstwo Finansów nowych jednostek organizacyjnych, jakim są Biura Krajowej Informacji Podatkowej, zrodziło potrzebę tworzenia nowych narzędzi usprawniających ich pracę. Głównym celem działalności Biura KIP jest informowanie podatników poprzez wydawanie pisemnych interpretacji indywidualnych oraz udzielanie informacji telefonicznych w sposób jednolity i wiarygodny. Niezbędne jest posiadanie odpowiednich narzędzi ułatwiających realizację powyższych zadań. Stąd pomysł stworzenia aplikacji, której innowacyjność polega przede wszystkim na tym, iż

stworzona została samodzielnie przez pracowników Biura KIP w związku z konkretnymi potrzebami wynikającymi ze specyfiki wykonywanych zadań.

Rejestr był tworzony w taki sposób, aby bez dodatkowych czynności ze strony pracownika, kierownictwo Biura mogło otrzymać wiele cennych informacji z zakresu sprawozdawczości i obciążenia pracowników.

Stworzono kilka wersji „Rejestru spraw”, uwzględniających potrzeby poszczególnych wydziałów.

Zdobyte doświadczenia

Uzyskane doświadczenie w tworzeniu aplikacji oraz satysfakcjonujące opinie użytkowników wykorzystujących aplikację w codziennej pracy sprawiają, iż zakres aplikacji ulega ciąglemu poszerzaniu, co wiąże się z tworzeniem nowych wersji ich modułów.

Usprawnienie „Rejestru spraw” zostało podyktowane odciążeniem pracowników zajmujących się sprawozdawczością. Dzięki wprowadzonym zmianom obsługa rejestracji i sprawozdawczości pozwoliła przenieść część zasobów ludzkich do innych obszarów działalności Biura.



Tytuł dobrej praktyki:	Usprawnienie wydawania zaświadczeń: procedura wydawania zaświadczeń klientom w trakcie jednej wizyty w Urzędzie Skarbowym w Jędrzejowie
Urząd:	Urząd Skarbowy w Jędrzejowie
Kierownik projektu:	Maria Krzysztofek

Do głównych celów wdrożonego rozwiązania, polegającego na usprawnieniu procedury wydawania zaświadczeń klientom przybywającym do urzędu, zaliczają się:

- usprawnienie obsługi klienta i podwyższenie jej standardu,
- optymalizacja procedury wydawania zaświadczeń,
- poprawa efektywności obsługi,
- podwyższenie satysfakcji klientów urzędu i jego wizerunku wśród lokalnej społeczności.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Urząd Skarbowy w Jędrzejowie (województwo świętokrzyskie) świadczy usługi w obszarze opodatkowania dochodów obywateli. Działalność urzędu na rzecz klientów i obywateli obejmuje także wydawanie podatnikom zaświadczeń, m.in. o wysokości przychodu, należnym podatku, prowadzonej działalności gospodarczej, itp.

Przed wprowadzeniem usprawnienia podatnik przychodził do urzędu i składał podanie o wydanie zaświadczenia o dochodach. Ustalony przepisami termin na jego wydanie wynosi 7 dni. Podatnik był umawiany na dzień odbioru zaświadczenia w 7-dniowym terminie (zwykle ostatniego dnia) i wówczas zgłaszał się po odbiór dokumentu. W sytuacji, gdy wynikały jakieś komplikacje (zmiana nazwiska, adresu, brak zeznania), termin wydania zaświadczenia niekiedy się jeszcze przedłużał.

Realizatorzy projektu

Usprawnienie zostało wdrożone przez kierownictwo i zespół pracowników Urzędu Skarbowego w Jędrzejowie.

Proces wdrożenia

Wdrożenie usprawnienia obejmowało następujące kroki:

- zaplanowanie procedury wydawania zaświadczeń,
- opracowanie zmodyfikowanego formularza podania o wydanie zaświadczenia,
- nadanie upoważnień do podpisywania zaświadczeń pracownikom obsługi klienta,
- przeszkolenie pracowników w zakresie nowej procedury,
- obserwacja efektów wdrożenia i zastosowanie działań korygujących.

Pomiar sukcesu

Korzyści dla klientów, będące następstwem wprowadzonego usprawnienia, a stanowiące kluczową miarę powodzenia, obejmują:

- uproszczenie procedury, która obecnie umożliwia otrzymanie zaświadczenia podczas jednej, krótkiej wizyty w urzędzie,

- uproszczenie formularzy,
- skrócenie czasu obsługi i czasu oczekiwania w kolejce (do maksymalnie 15 minut),
- oszczędność czasu podatników i kosztów ich dojazdu do urzędu,
- poprawę jakości obsługi.

Przedstawione powyżej korzyści dla klientów odwiedzających urząd rzutują także na poprawę efektywności i warunków pracy zespołu pracowników obsługi bezpośredniej. W dodatku urząd zyskuje większą satysfakcję klientów, jest lepiej postrzegany przez lokalną społeczność.

Należy dodać, że w procesie wdrażania przez urząd modelu CAF potwierdzono wartość opisaną w dobrej praktyce, którą zespół samooceny uznał za mocną stronę w obszarze adekwatnych kryteriów Potencjału. Kontynuacją opisanego dobrej praktyki będzie pomiar satysfakcji klientów urzędu, realizowany w ramach projektu, wchodzącego w zakres planu doskonalenia.

Główne trudności

W procesie wdrażania usprawnienia nie stwierdzono istotnych trudności. Zastosowane usprawnienie nie wymagało też przeznaczenia specjalnych środków. Jest warto podkreślić, że kluczowym czynnikiem sukcesu była współpraca zespołowa pracowników urzędu, wola wprowadzania korzystnych zmian i wsparcie działań na rzecz obywateli/klientów ze strony kierownictwa.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Po wprowadzeniu usprawnienia procedura wydawania zaświadczeń funkcjonuje w sposób przedstawiony poniżej.

Podatnik przychodzi do Urzędu Skarbowego i składa podanie o wydanie zaświadczenia o dochodach. Druk tego podania został zmodyfikowany w taki sposób, żeby był uniwersalny dla wszystkich zaświadczeń dotyczących dochodu/przychodu. Podatnik, składając podanie, czeka przy okienku na zaświadczenie. Pracownik obsługujący okienko ma upoważnienie do podpisywania zaświadczeń. W razie gdyby się zdarzyło z powodów losowych, że osoby, które stale pracują na tym stanowisku, są nieobecne, upoważnienie do podpisu ma także odpowiedni kierownik.

Pracownicy urzędu dokładają starań, by wizyta nie przekroczyła 15 minut. W sytuacji pojawienia się komplikacji formalnych (zmiana nazwiska, adresu, brak zeznania), są one na bieżąco wyjaśniane i rozwiązywane.

W miesiącach, gdy zaświadczeń o dochodach wydaje się bardzo dużo, tj. np. w okresie wrzesień-październik (stypendia, zasiłki), do obsługi okienka są delegowane dodatkowe osoby celem usprawnienia pracy.

Rozwiązanie nie wymaga nakładów finansowych, jest odpowiedzią na powszechnie występujący problem i może być powszechnie stosowane w urzędach administracji publicznej.

Zdobyte doświadczenia

Opisana dobra praktyka dowodzi wielkiego znaczenia pracy zespołowej w procesie wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji pracy urzędu, opartego na dostrzeganiu potrzeb klientów oraz budowaniu relacji z zainteresowanymi stronami.

Tytuł dobrej praktyki:	Program Elektronicznego Nadzoru w zakresie egzekucji administracyjnej w Izbie Skarbowej we Wrocławiu
Urząd:	Izba Skarbowa we Wrocławiu
Kierownik projektu:	Andrzej Kuliński

Dyrektor Izby Skarbowej we Wrocławiu celem zintensyfikowania nadzoru nad urzędami skarbowymi, postanowił wprowadzić projekt nadzoru nad pracą egzekucji administracyjnej za pomocą narzędzi elektronicznych (w skrócie PEN). Przyczynami, dla których wprowadzono niżej wskazane działania, była chęć wykorzystania możliwości, jakie daje istnienie hurtowni WHTAX oraz przygotowane skrypty w zakresie monitorowania przez organ nadzoru pracy wykonywanej przez działy egzekucyjne urzędów skarbowych.

Nadzór sprawowany w dotychczasowy sposób – kontrole w urzędach skarbowych – z uwagi na liczbę tytułów wykonawczych (ponad 1,5 mln tytułów wykonawczych rozłożonych w 32 urzędach skarbowych, z których niektóre są oddalone od siedziby Izby Skarbowej o ponad 100 km), nie mógł zapewnić odpowiedniej efektywności nadzoru. Z drugiej strony, urzędy skarbowe wprowadzają dane dotyczące egzekucji do podsystemu EGAPOLTAX, a z Hurtowni WHTAX można otrzymać informacje służące do typowania do objęcia nadzorem. Tak powstał pomysł, aby nadzorować pracę urzędów skarbowych poprzez ocenę informacji znajdującej się w bazie danych urzędu skarbowego, przy wykorzystaniu narzędzi elektronicznych i czynić to w siedzibie Izby Skarbowej bez konieczności udawania się do siedziby jednostki kontrolowanej, dzięki wykorzystaniu szyfrowanej poczty elektronicznej do przesyłania danych pozyskanych z baz komputerowych.

Obszarem objętym nadzorem są:

- beczynność organów egzekucyjnych, w tym w aspekcie podejmowania egzekucji z nieruchomości,
- przebieg postępowań egzekucyjnych w stosunku do wybranych zobowiązanych,
- monitoring zaległości objętych tytułami wykonawczymi zagrożonymi przedawnieniem,
- poprawność i terminowość wprowadzania danych do podsystemu EGAPOLTAX.

W celu realizacji projektu stworzone zostały przez informatyka Izby Skarbowej we Wrocławiu stosowne skrypty w języku SQL plus. Następnie wydano zarządzenie wprowadzające tę formę nadzoru, w którym wskazano obszary i terminy weryfikacji w roku 2007 oraz wyznaczono urzędom skarbowym terminy do wprowadzania czynności do podsystemu EGAPOLTAX. Następnie w roku 2007 przeprowadzono realizację projektu i był on kontynuowany w latach 2008 i 2009, gdyż przyniósł pożądane efekty. Program będzie zapewne kontynuowany, dopóki urzędy skarbowe będą korzystały z podsystemu EGAPOLTAX.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Spośród 34 urzędów skarbowych województwa dolnośląskiego, 32 prowadzą egzekucję administracyjną. 32 urzędy skarbowe województwa dolnośląskiego obsługują rocznie ok. 1,5 mln tytułów wykonawczych w zakresie egzekucji administracyjnej. Izba Skarbowa ma za zadanie sprawowanie nadzoru nad pracą urzędów skarbowych. Sprawowanie nadzoru w formie kontroli źródłowej w kontrolowanej jednostce daje niewątpliwie pełny obraz wykonywanej pracy przez urząd skarbowy, jednak taka forma sprawowania nadzoru jest czasochłonna, kosztowna i obejmuje z powodu powyższych uwarunkowań dość ograniczony obszar działania, sprawiając, że urzędy skarbowe są kontrolowane raz na kilka lat.

Te uwarunkowania spowodowały poszukiwanie innych możliwości sprawowania nadzoru. Taką możliwość otworzyła informatyzacja procesu egzekucji i utworzenie hurtowni danych. Ponieważ urzędy skarbowe wprowadzają dane dotyczące przebiegu

egzekucji do podsystemu EGAPOLTAX, postanowiono kontrolować przebieg postępowań egzekucyjnych w oparciu o dane wprowadzone do bazy danych. Taka kontrola ma zdecydowanie szerszy zakres i może być sprawowana jednocześnie we wszystkich 32 podległych jednostkach, zwłaszcza w zakresie podejmowania czynności zmierzających do wyegzekwowania zobowiązań.



Realizatorzy projektu

Projekt jest realizowany w Izbie Skarbowej we Wrocławiu przez pracowników Oddziału Egzekucji, usytuowanego w Wydziale Poboru, Egzekucji i Rachunkowości Podatkowej. W realizacji projektu uczestniczy ponadto Naczelnik Wydziału, a w niektórych jego sferach – Wicedyrektor Izby Skarbowej. Pracownicy Oddziału przygotowują projekty analiz – zwanych raportami, a Naczelnik Wydziału je zatwierdza. Niektóre z raportów oraz harmonogram prac w zakresie sprawowania nadzoru na dany rok podpisuje Wicedyrektor Izby Skarbowej.

Proces wdrożenia

Proces wdrożenia „Programu Elektronicznego Nadzoru” odbył się w niżej opisanych fazach.

- narodziny idei w związku z powstaniem Hurtowni WHTAX, analizującej statystycznie pracę urzędów skarbowych w zakresie egzekucji administracyjnej – rok 2005,
- określenie, jakie sfery pracy urzędów skarbowych mogą być monitorowane przy pomocy nadzoru elektronicznego – rok 2006 (bezczynność w postępowaniu egzekucyjnym, weryfikacja prowadzonego postępowania egzekucyjnego, kontrola przedawnienia, prawidłowość wprowadzania danych),
- przygotowanie narzędzi – skryptów w języku SQL, które pozwalają realizować projekt – rok 2006,
- wydanie przez Dyrektora Izby Skarbowej we Wrocławiu zarządzenia w sprawie realizacji projektu – październik 2006 r.,
- przystąpienie do realizacji projektu w 2007 r. zgodnie z harmonogramem określonym w zarządzeniu z października 2006 r.,
- prezentacja wyników nadzoru kontrolowanym urzędom skarbowym – luty 2008 r.,
- prezentacja programu innym izbom skarbowym – maj 2008 r. oraz czerwiec 2009 r.,
- kontynuacja programu w latach 2008-2009,
- sukcesywnie w trakcie realizacji projektu dokonano zmian w zakresie:
 - usprawnienia skryptów przy wykorzystaniu spostrzeżeń własnych i uwag zgłaszanych przez urzędy skarbowe,
 - zmiany formuły sporządzania raportów,
 - zmiany terminów weryfikacji.

Pomiar sukcesu

Niewątpliwym sukcesem PEN jest zmniejszenie liczby błędów zawartych w bazach danych podsystemów EGAPOLTAX i Hurtowni WHTAX, co znacznie poprawia ocenę pracy podległych urzędów. Przede wszystkim jednak nowe rozwiązanie wpłynęło na poprawę wyników urzędów skarbowych, co z kolei pozytywnie zmieniło ocenę Izby Skarbowej we Wrocławiu w rankingach sporządzanych przez Ministerstwo Finansów. PEN umożliwia również bezpośrednią weryfikację prac podległych urzędów skarbowych, co pozwala na szybką reakcję na powstające nieprawidłowości w ich pracy.

W trakcie trwania PEN zostały poprawione istotne wskaźniki dotyczące postępowania egzekucyjnego podległych urzędów skarbowych:

- w przypadku bezczynności SM wskaźnik nieprzydzielenia¹ wyniósł w 2007 r. 18,64%, natomiast w 2009 r. – już tylko 0,12%,
- w przypadku bezczynności W1 (tytuły wykonawcze ZUS), wskaźnik nie przydzielenia wyniósł w 2007 r. 12,78%, natomiast w 2009 r. – już tylko 1,35%,
- w przypadku bezczynności dla W1 wystawionych przez DUW na podstawie mandatów, wskaźnik nieprzydzielenia wyniósł w 2007 r. 3,20%, natomiast w 2008 r. – już tylko 0,07%.

Główne trudności

Przy wdrażaniu projektu występują dwa problemy. Pierwszy, typowy dla wszystkich nowych rozwiązań, to problem przeszkolenia pracowników wykonujących to zadanie. Drugi problem polega na przekonaniu pracowników o słuszności realizacji tej formy nadzoru. Niewątpliwie kontrola lustracyjna daje pełniejszy obraz pracy urzędu, ponieważ przy nadzorze elektronicznym nie bada się np. poprawności sporządzania dokumentów źródłowych, tylko fakt, czy dokument jest odnotowany w systemie. Wobec krytycznej oceny wprowadzonego rozwiązania pojawił się problem niechęci do wykonywania tego zadania i braku zainteresowania jego efektami. Uwypuklenie pozytywnych aspektów stosowania takiej formy nadzoru oraz osiągnięte efekty pozwoliły na wprowadzenie tego rozwiązania jako pełnoprawnego instrumentu sprawowania nadzoru.

Przeszkolenie pracowników nie stanowi szczególnego problemu, ponadto praca osoby przeprowadzającej weryfikację, w przeciwieństwie do kontroli lustracyjnej, jest sprawdzana przez przełożonego, co jest niewątpliwą zaletą tego typu nadzoru.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Innowacyjność PEN jako formy nadzoru przejawia się w pierwszej kolejności w zmianie przedmiotu kontroli. Kontrolowane są nie jak dotychczas dokumenty, lecz ich odzwierciedlenie w systemie informatycznym. Zmiana ta implikuje możliwość zastosowania innych innowacji:

- elastyczne zarządzanie zasobami – w okresie zmniejszonego obciążenia pracą w innych obszarach istnieje możliwość wykonania kontroli w ramach PEN,
- przepływ danych za pomocą poczty elektronicznej, co skraca czas pozyskania danych i ich weryfikacji w stosunku do kontroli akt,
- brak konieczności przygotowywania przez jednostkę kontrolowaną (w przeciwieństwie do kontroli lustracyjnej) dokumentów do kontroli (praca urzędu ogranicza się do sporządzenia przez informatyka z urzędu skarbowego raportu i przesłania go pocztą elektroniczną do Izby Skarbowej); oczywiście, w razie negatywnych ustaleń jednostka kontrolowana sporządza wyjaśnienie, ale ten obowiązek obciążałby urząd skarbowy także w razie kontroli lustracyjnej,
- elastyczna organizacja pracy przy wykonywaniu nadzoru – kontrola jest wykonywana w czasie dogodnym dla kontrolującego,
- mniejsze koszty nadzoru – nie ponosi się kosztów dojazdu do jednostki kontrolowanej i ewentualnych kosztów przesyłki dokumentów.

Program Elektronicznego Nadzoru może być stosowany przez wszystkie izby skarbowe w kraju. Schemat sprawowania tego sposobu nadzoru był przedstawiony izbom skarbowym pierwszy raz w dniu 12 maja 2008 r. w Szczecinie – kierownikom komórek zajmujących się egzekucją administracyjną, a następnie dnia 23 czerwca 2009 r. – kierownikom komórek nadzoru oraz przedstawicielom Ministerstwa Finansów.

Z posiadanej wiedzy wynika, że elementy PEN są stosowane w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze oraz Izbie Skarbowej w Szczecinie. Zamiar wprowadzenia PEN deklaruje Izba Skarbowa w Opolu.

¹ Wskaźnik nieprzydzielenia jest to liczba tytułów, dla których nie dokonano żadnej czynności powyżej 360 dni od zapuszczenia skryptu, w porównaniu do liczby posiadanych do zrealizowania tytułów wykonawczych w tym samym okresie.

Zdobyte doświadczenia

Weryfikacja postępowań egzekucyjnych prowadzona w ramach Programu Elektronicznego Nadzoru stanowi idealne narzędzie kontroli, będące uzupełnieniem tradycyjnego nadzoru nad działalnością urzędów skarbowych. Wdrożenie Programu Elektronicznego Nadzoru umożliwiło przeprowadzenie kontroli pracy urzędów skarbowych w obszarach do tej pory niedostępnych w toku tradycyjnego nadzoru (np. terminowość i poprawność danych wprowadzanych do systemu EGAPOLTAX, bezczynność w prowadzonych postępowaniach egzekucyjnych, itp.). Elektroniczna weryfikacja umożliwia zarówno całościową, jak i wybiórczą kontrolę prowadzonych postępowań egzekucyjnych, a przede wszystkim pozwala kontrolować newralgiczne zagrożenia w pracy organów egzekucyjnych.

W ramach uzyskanych doświadczeń związanych ze stosowaniem Programu dokonano identyfikacji mocnych i słabych punktów związanych z rzetelnym odzwierciedleniem rzeczywistego stanu postępowania w bazach elektronicznych. Świadomość w zakresie różnic w stanie postępowania zobrazowanym wirtualnie i przedstawionym w aktach sprawy oraz wymaganym zgodnie z prawem pozwoliła na zniwelowanie rozbieżności pomiędzy tymi obszarami, dzięki czemu elektroniczny obraz postępowania egzekucyjnego jest bardziej zbliżony do jego rzeczywistego i prawnego stanu.

Uzyskane doświadczenie w stosowaniu Programu Elektronicznego Nadzoru oraz satysfakcjonujące wyniki przeprowadzanych w tym systemie kontroli sprawiają, iż zakres tej formy nadzoru ulega ciągłemu poszerzeniu, co wiąże się z tworzeniem nowych wersji skryptów.

Tytuł dobrej praktyki:	Wniosek o wydanie zaświadczenia potwierdzającego uiszczenie podatku od towarów i usług lub brak obowiązku uiszczenia podatku od towarów i usług z tytułu nabycia środka transportu VAT-25 składany bezpośrednio w Referacie Podatków Pośrednich Urzędu Skarbowego w Chełmnie osobie odpowiedzialnej za przyjmowanie wniosków i wydawanie przedmiotowych zaświadczeń
Urząd:	Urząd Skarbowy w Chełmnie
Kierownik projektu:	Kierownik Referatu Podatków Pośrednich Danuta Warchoń

Celem wdrożonych rozwiązań jest weryfikacja wniosku o wydanie zaświadczenia w momencie jego złożenia, ewentualne uzupełnienie braków formalnych i sprawdzenie kompletu obowiązkowych załączników, jak również poprawienie standardów obsługi klienta.

Dzięki stosowanej praktyce wnioskodawca poprawia wniosek w momencie składania i nie zachodzi potrzeba wezwania do poprawienia bądź uzupełnienia braków. Zaświadczenie VAT-25 wydawane jest zgodnie z praktyką Referatu dnia następnego, bez zbędnych wezwań przedłużających procedurę wydawania zaświadczeń, pomimo ustawowego 7-dniowego terminu.

Wdrożone usprawnienie dotyczy podatników dokonujących wewnątrzwspólnotowego nabycia nowych środków transportu lub innych środków transportu, jeżeli środek transportu ma być przez nabywcę zarejestrowany na terytorium kraju lub jeżeli nie podlega rejestracji, a jest używany na terytorium kraju, jak również nabywców pojazdów przywiezionych z terytorium państwa członkowskiego innego niż terytorium kraju, które mają być dopuszczone do ruchu na terytorium kraju.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Działania doskonalące podjęto na podstawie spostrzeżeń zainteresowanych stron wynikających z bieżącej pracy, w celu:

- ewentualnych bieżących uzupełnień braków formalnych we wniosku,
- bieżącego sprawdzenia kompletności obowiązkowych załączników,
- wyeliminowaniu potrzeby wezwania podatnika do poprawienia bądź uzupełnienia braków.

Realizatorzy projektu

Realizatorem projektu jest Referat Podatków Pośrednich Urzędu Skarbowego w Chełmnie, działający pod kierownictwem Danuty Warchoń, Kierownika Referatu Podatków Pośrednich.

Proces wdrożenia

W urzędzie udostępniono kartę informacyjną opisującą procedurę wydawania zaświadczeń VAT-25 oraz sporządzono kartę procesu. Opisywaną praktykę stosuje się w urzędzie od kilku lat.

Pomiar sukcesu

Na sukces wdrożonych rozwiązań składają się: poprawienie standardów obsługi klienta, ograniczenie wezwań do poprawienia wniosku, szybsze wydawanie zaświadczeń.

Główne trudności

Konieczność weryfikacji wniosku i wydanie zaświadczenia jest jednym z wielu zadań wykonywanych przez osobę zaświadczeń Referatu Podatków Pośrednich, a zatem każdorazowe przyjmowanie i weryfikacja wniosków powoduje oderwanie od bieżącej pracy.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Mimo że przyjmowanie wniosków i wydawanie zaświadczeń przez tę samą osobę w Referacie jest czynnością czasochłonną i pracochłonną, istnieją możliwości zaimplementowania go w innych jednostkach o podobnym charakterze działania.

Zdobyte doświadczenia

Doświadczenia zdobyte podczas wdrażania usprawnienia to przede wszystkim poprawienie standardów obsługi klienta, ograniczenie wezwań do poprawienia wniosku, a konsekwencji szybsze wydawanie zaświadczeń.



Tytuł dobrej praktyki:	Strona startowa pracowników Biura Krajowej Informacji Podatkowej w Lesznie
Urząd:	Izba Skarbowa Poznań Biuro Krajowej Informacji Podatkowej Leszno
Kierownik projektu:	Grzegorz Przewoźny

Celem stworzenia aplikacji „Strona startowa pracowników” było udostępnienie pracownikom Biura KIP w Lesznie wszystkich aplikacji potrzebnych w codziennej pracy. Utworzona została strona intranetowa, na której znalazły się linki do najczęściej używanych aplikacji. Strona została napisana w języku PHP na bazie MySQL i umiejscowiona na serwerze wewnętrznym biura. Narzędzie to pozwoliło na stworzenie aplikacji działającej sieciowo w środowisku domenowym. Dzięki temu czas dostępu do aplikacji jest natychmiastowy i wszyscy pracownicy mogą równocześnie korzystać z potrzebnych programów.

W menu głównym aplikacji umieszczono nie tylko odnośniki do aplikacji wewnętrznych biura, ale także linki do potrzebnych aplikacji działających na serwerach Izby Skarbowej i Ministerstwa Finansów.

Strona nie wymaga dodatkowego logowania się, jest uruchamiana automatycznie podczas logowania się do komputera.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

W związku ze specyfiką funkcjonowania Biura, dotyczącą udzielania informacji telefonicznych podatnikom i wydawania pisemnych interpretacji indywidualnych, koniecznym stało się stworzenie narzędzia służącego pomocą zarówno merytoryczną, jak i logistyczną.

Specyfika pracy Wydziału Konsultantów i Wydziałów Interpretacji wymaga szybkiego dostępu do różnych aplikacji. Konsultanci infolinii w trakcie udzielania informacji telefonicznej muszą mieć stały, szybki i jednoczesny dostęp do przepisów prawa podatkowego, wydanych pisemnych interpretacji indywidualnych, Poradnika Pytań i Odpowiedzi czy stron Ministerstwa Finansów. Podobny zakres informacji niezbędny jest również dla osób opracowujących pisemne interpretacje indywidualne.

W czasie godzin pracy infolinii konieczny jest stały monitoring dostępności konsultantów, w związku z tym niezbędnym stało się stworzenie aplikacji pozwalającej konsultantom na bieżąco śledzić tę dostępność i czas trwania rozmowy z podatnikiem.

Potrzeby te zrodziły pomysł stworzenia aplikacji, która pozwoliłaby na szybki dostęp do wszystkich niezbędnych aplikacji podatkowych i sieciowych z jednego miejsca.

Sugestie kierownictwa i pracowników pomogły w realizacji pomysłu. W trakcie pisania aplikacji testowano poszczególne moduły i na bieżąco modyfikowano program, uwzględniając propozycje i uwagi przyszłych użytkowników.

Aplikacja jest użytkowana już od kilku miesięcy i wciąż pozostaje projektem otwartym na dalsze aktualizacje, zgodnie z bieżącymi potrzebami.

Według opinii użytkowników aplikacja spełnia swoją funkcję.

Realizatorzy projektu

Realizatorem projektu jest Wieloosobowe Stanowisko do Spraw Informatyki Biura KIP w Lesznie. Pracownicy Biura na bieżąco mają możliwość wnoszenia uwag i propozycji usprawniających działanie strony.

Proces wdrożenia

W pierwszej wersji „Strona informacyjna pracowników BKIP w Lesznie” zawierała podstawowe zakładki: książkę telefoniczną i e-mailową, *helpdesk*, pliki do pobrania oraz raport pracy infolinii. W kolejnym rozszerzeniu aplikacji dodano moduł komunikaty dla pracowników, ewidencję wyjazdów prywatnych i odpracowań oraz monitoring załatwianych spraw. Aplikacja jest w dalszym ciągu rozwijana, w zależności od potrzeb dodawane są nowe moduły – np. grafik dyżurów i przerw pracowników infolinii, raport CMS umożliwiający pracownikom bieżący monitoring dostępności konsultantów.

W momencie przystąpienia jednostki do wdrażania metody CAF został wprowadzony moduł CAF-informacje, dzięki któremu pracownicy na bieżąco informowani są przez koordynatora CAF o kolejnych etapach wdrażania metody.

Pomiar sukcesu

Najlepszym miernikiem sukcesu stworzonej aplikacji jest pozytywna opinia użytkowników oraz aktywny udział pracowników w procesie doskonalenia strony.

Zaimplementowanie modułu monitoringu załatwionych spraw w znaczący sposób wpłynęło na organizację procesu rozpatrywania oraz weryfikacji wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych. Narzędzie to pozwala pracownikom w łatwy i przejrzysty sposób zorientować się, na jakim etapie znajduje się określony wniosek, oraz zaplanować dalszy postęp prac.

Zgromadzenie w jednym miejscu narzędzi takich jak „Wyszukiwarka wpłat Videotel” – programu do ustalania właściwości miejscowej urzędów skarbowych czy odnośnika do strony internetowej Krajowego Rejestru Sądowego, pomogło pracownikom usprawnić etap weryfikacji wniosków o wydanie interpretacji indywidualnych pod kątem formalnym.

Wprowadzenie modułu, który organizuje i zarządza wysyłką wydanych interpretacji do właściwych urzędów skarbowych i urzędów kontroli skarbowych, zautomatyzowało ten etap rozpatrywania wniosków, co pozytywnie wpłynęło na organizację pracy w Biurze i przyczyniło się do oszczędności finansowych.

Idea funkcjonowania narzędzia w Biurze KIP w Lesznie spotkała się z pozytywną opinią Naczelników Wydziałów Konsultantów, czego efektem jest propozycja wdrożenia tej aplikacji w pozostałych Biurach KIP (Bielsko-Biała, Toruń i Płock).

Główne trudności

Podstawową trudnością w trakcie projektowania był brak precyzyjnego określenia przez pracowników istoty zagadnień, które miały znaleźć się w aplikacji. Podczas testów ujawniały się drobne nieścisłości w pierwotnych ustaleniach. Kolejne poprawki eliminowały błędy i w efekcie pracownicy otrzymali narzędzie pracy usprawniające wykonywanie zadań.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Powołanie w 2006 r. przez Ministerstwo Finansów nowych jednostek organizacyjnych, jakim są Biura Krajowej Informacji Podatkowej, wymusiło na samych Biurach tworzenie nowych narzędzi usprawniających ich pracę. Głównym celem działalności Biura KIP jest informowanie podatników poprzez wydawanie pisemnych interpretacji indywidualnych oraz udzielanie informacji telefonicznych w sposób jednolity i wiarygodny. Niezbędne jest posiadanie odpowiednich narzędzi ułatwiających realizację powyższych zadań. Stąd pomysł stworzenia aplikacji, której innowacyjność polega przede wszystkim na tym, iż stworzona została samodzielnie przez informatyków Biura KIP w związku z konkretnymi potrzebami wynikającymi ze specyfiki wykonywanych zadań.

Uniwersalność aplikacji polega na tym, że każdy pracownik Biura, niezależnie od komórki, w której pracuje, posiada zestaw narzędzi dostosowany do zadań, które realizuje na swoim stanowisku.

Stworzono kilka wersji „Strony startowej”, uwzględniających potrzeby poszczególnych wydziałów. Wydział Konsultantów ma na swojej stronie zakładki związane z charakterem pracy infolinii, tj. raport CMS, pliki do pobrania oraz zakładkę „przerwy”. Wydziały Interpretacji z kolei mają udostępnione zakładki: monitoring załatwianych spraw, milczące interpretacje oraz wpłaty kancelarii.

Aplikacja „Strona startowa” jest narzędziem przystosowanym do specyfiki jednostki, co oczywiście nie wyklucza możliwości dostosowania jej do potrzeb innych urzędów. W tworzeniu tej aplikacji powinni brać udział głównie pracownicy, dla których strona ta powinna być bazą informacji nie tylko merytorycznych, ale i pracowniczych.

Zdobyte doświadczenia

Uzyskane doświadczenie w tworzeniu aplikacji „Strona startowa” oraz satysfakcjonujące opinie użytkowników wykorzystujących aplikację w codziennej pracy sprawiają, iż zakres aplikacji ulega ciągłemu poszerzaniu, co wiąże się z tworzeniem nowych wersji modułów aplikacji.



Tytuł dobrej praktyki:	Monitorowanie pracy urzędów skarbowych podległych Izbie Skarbowej we Wrocławiu w zakresie wykorzystania materiałów pokontrolnych za pomocą systemów informatycznych (nadzór elektroniczny)
Urząd:	Izba Skarbowa we Wrocławiu
Kierownik projektu:	Joanna Tyburkiewicz

Za pomocą raportu dostępnego w podsystemie KONTROLA, Moduł Sprawozdawczość – Raporty dla nadzoru, monitorowana jest prawidłowość i terminowość realizacji zadań w poszczególnych obszarach oraz trwałość ustaleń dokonywanych w trakcie prowadzonych postępowań kontrolnych właściwych i postępowań podatkowych.

Zagadnienia, które podlegają monitorowaniu to:

- terminowość wszczynania postępowań podatkowych po kontroli podatkowej,
- czas trwania postępowań podatkowych,
- trwałość ustaleń kontroli,
- trwałość decyzji,
- monitorowanie przekazywania materiałów z kontroli do wymiaru,
- sprawdzanie, czy dokonywane są zabezpieczenia zobowiązań podatkowych,
- kontrolowanie terminowości dokonywania przypisu/odpisu z decyzji.

Dane do raportu pobierane są z systemu POLTAX – WYMIAR i podsystemu KONTROLA.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Ocena pracy urzędu skarbowego na podstawie danych pobieranych z systemu POLTAX i podsystemu KONTROLA pozwala z jednej strony na weryfikację prawidłowej realizacji zadań przez podległe jednostki we wskazanych zakresach, a z drugiej – także na ocenę prawidłowości rejestrowania określonych zdarzeń w systemach informatycznych.

Realizatorzy projektu

Raport o wykorzystaniu materiałów pokontrolnych w postępowaniach podatkowych został opracowany na zlecenie Izby Skarbowej we Wrocławiu przez zespół projektowo-programowy podsystemu KONTROLA Izby Skarbowej we Wrocławiu (obecnie zespół funkcjonuje w Ministerstwie Finansów w Departamencie Informatyki).

Proces wdrożenia

W roku 2007 pismem Izby Skarbowej we Wrocławiu nr NI 0711/50/2007 rozpoczęto przygotowania do objęcia elektronicznym nadzorem pracy komórek kontroli i wymiaru. W piśmie określono obszary, które zostaną poddane monitorowaniu, zwrócono uwagę na zakres danych, które obowiązkowo powinny być wprowadzane do systemów, oraz przypomniano podstawowe zasady dotyczące wprowadzania i obsługi dokumentów w module WYMIAR oraz rejestracji kontroli w podsystemie KONTROLA.

Monitorowanie pracy urzędów skarbowych za pomocą raportu rozpoczęto w 2008 r. Do urzędów skarbowych wysyłane są prośby o sporządzenie raportów ze wskazanymi parametrami. Po otrzymaniu raportów dokonywana jest ich analiza, a w razie konieczności pozyskiwane są dodatkowe wyjaśnienia lub dokonywana jest kontrola. Na zakończenie przesyłane jest do urzędu skarbowego pismo ze wskazaniem nieprawidłowości i zaleceniem ich usunięcia.

Pomiar sukcesu

Wdrożenie raportu elektronicznego uzmysłowiło wagę zagadnienia, jakim jest prawidłowe wprowadzanie danych do systemów informatycznych, zwłaszcza że wprowadzone dane są podstawą obliczania mierników działalności urzędów skarbowych, a także sporządzania innych sprawozdań.

Główne trudności

Obraz raportu może być zniekształcony przez nieprawidłowe i nieterminowe wprowadzanie danych do systemu POLTAX (np. nieprawidłowe kody decyzji, niewiązanie decyzji z odpowiednimi postępowaniami kontrolnymi).

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Monitorowanie pracy urzędów skarbowych za pomocą nadzoru elektronicznego pozwala przede wszystkim na zminimalizowanie czasu potrzebnego na kontrolę. Za pomocą raportu możliwy jest nadzór nad terminowością i prawidłowością pracy w wyznaczonych obszarach i kryteriach, wskazywanych dla każdego urzędu odrębnie – w zależności od potrzeb i dotychczasowych ustaleń. Wyniki raportu mogą być również wykorzystywane do bieżącego monitorowania realizacji zadań w poszczególnych obszarach przez naczelników i pozostałe kierownictwo urzędów skarbowych.

Zdobyte doświadczenia

Przeprowadzony dotychczas monitoring wykazał, że konieczne jest przypomnienie urzędów skarbowym zasad wprowadzania danych do systemu POLTAX (dotyczy to stornowania/anulowania deklaracji i zeznań, wprowadzania postanowień i decyzji za pomocą odpowiednich formularzy, wystawiania dokumentów wewnętrznych, np. ZOB-D, ZOB-S, wiązania decyzji z odpowiednimi postępowaniami kontrolnymi).

KRYTERIUM 6 i 7

**WYNIKI DZIAŁALNOŚCI
W RELACJACH
Z OBYWATELAMI/KLIENTAMI**

**WYNIKI DZIAŁALNOŚCI
W RELACJACH
Z PRACOWNIKAMI**

Tytuł dobrej praktyki:	Prowadzenie badań satysfakcji, oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron w Izbie Skarbowej w Łodzi
Urząd:	Izba Skarbowa w Łodzi
Kierownik projektu:	Agnieszka Srzednicka

Celem przeprowadzenia badań było uzyskanie rzetelnej informacji o potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron oraz poznanie ich opinii o działaniach realizowanych przez IS w Łodzi.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w Izbie Skarbowej w Łodzi w czerwcu i lipcu 2009 r. Były one adresowane do klientów, pracowników urzędów skarbowych i pracowników Izby Skarbowej w Łodzi. Dla każdej z grup ankietowanych stworzono odpowiednią ankietę, która w formie papierowej została rozdystrybuowana wśród osób objętych badaniem.

Udział w badaniu był dobrowolny, a zgromadzone informacje były w pełni anonimowe.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Działanie doskonalące podjęto, aby poznać opinię klientów, pracowników urzędów skarbowych, pracowników Izby o działaniach realizowanych przez Izbę Skarbową w Łodzi, jak również, aby pozyskać informacje o tym, jakie są potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron, w celu poprawy jakości pracy organizacji i podniesienia poziomu zadowolenia klientów ze świadczonych przez Izbę usług oraz satysfakcji pracowników z warunków pracy.

Realizatorzy projektu

Opracowaniem instrukcji dotyczących sposobu i zasad przeprowadzania badań ankietowych zajmował się Zespół Wdrożeniowy Systemu Zarządzania Jakością, powołany Zarządzeniem Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi w składzie:

- Agnieszka Srzednicka – Pełnomocnik ds. zarządzania jakością,
- Agnieszka Pawlak – Wieloosobowe Stanowisko ds. Komunikacji,
- Przemysław Głowacki – Samodzielny Referat Kontroli Wewnętrznej i Ochrony Informacji Prawnie Chronionych,
- Bożena Kapituła – Samodzielny Oddział Rachunkowości Budżetowej,
- Małgorzata Lewandowska – Wydział Orzecznictwa Egzekucyjnego i Pozaegzekucyjnego,
- Andrzej Majchrzak – Wydział Spraw Ogólnych,
- Marcin Matusiak – Wydział Informatyki,
- Ryszard Michalski – Wydział Podatków Pośrednich,
- Paweł Retkiewicz – Samodzielny Oddział Kadr i Szkolenia,
- Beata Sarzało – Wydział Podatku Dochodowego od Osób Fizycznych,
- Justyna Tomaszewska – Wydział Podatku Dochodowego od Osób Prawnych,
- Iwona Załuska-Bujnowicz – Wydział Nadzoru nad Urzędami Skarbowymi.

Proces wdrożenia

W grudniu 2008 r., w ramach tworzenia harmonogramu wdrażania systemu zarządzania jakością, zaplanowano przeprowadzenie badań w II kwartale 2009 r.

W maju 2009 r. powołany Zespół Wdrożeniowy Systemu Zarządzania Jakością opracował instrukcje, w których określono sposób i zasady przeprowadzania badań zadowolenia i oczekiwań klientów (podatników i urzędów skarbowych), a w czerwcu tego roku – instrukcję dotyczącą badań zadowolenia i oczekiwań pracowników. Badania przeprowadzono w czerwcu i w lipcu 2009 r..

W okresie od września do października wyniki badań były podliczane i opracowywane. W listopadzie wyniki zostały przedstawione Dyrektorowi oraz zaplanowano spotkanie z pracownikami, na którym wyniki zostały omówione.

Pomiar sukcesu

Badania zadowolenia i oczekiwań zainteresowanych stron zostały przeprowadzone w Izbie Skarbowej w Łodzi po raz pierwszy. Do tej pory zainteresowane strony nie miały możliwości w niezobowiązujący, nieformalny sposób zgłaszać swoich uwag dotyczących pracy Izby, swoich propozycji udoskonaleń, przedstawienia swoich oczekiwań czy wyrażenia swojej opinii na temat problemów, z jakimi spotykają się w codziennej pracy (w przypadku badania ankietowego pracowników). Dużym sukcesem jest już samo przeprowadzenie badania i zdobycie wiedzy na temat satysfakcji i oczekiwań ankietowanych.

Główne trudności

W przeprowadzonych badaniach wzięła udział mniejsza liczba osób niż zakładano w planie badań. W przypadku urzędów skarbowych ankietę wypełniło ok. 33% osób objętych badaniem, podobnie w przypadku pracowników Izby – ok. 34% kadry.

Ankietę adresowaną do klientów zewnętrznych wypełniło jedynie 13 osób, co nie stanowi reprezentatywnej próby. Przyczyn niedużego zainteresowania klientów udziałem w badaniu upatruje się w sposobie dystrybucji ankiet. Były one bowiem udostępnione wyłącznie w budynku Izby i tylko ci podatnicy, którzy w okresie trwania badania załatwiali swoje sprawy w Izbie, mieli okazję wypełnić ankietę. Biorąc pod uwagę fakt, że statystycznie Izbę Skarbową odwiedza osobiście ok. 80 osób miesięcznie, należy poszukać innych kanałów dystrybucji.

Nieduże zainteresowanie udziałem w badaniu skierowanym do pracowników urzędów skarbowych wiąże się prawdopodobnie z faktem, że nie wszyscy pracownicy urzędów mają bezpośredni kontakt z Izbą Skarbową w Łodzi. Z uwag pełnomocników ds. zarządzania jakością w urzędach skarbowych wynika, że w różnych urzędach przyjęto różną politykę dystrybucji ankiet wśród pracowników, w niektórych urzędach ankietą była udostępniona wszystkim pracownikom, w innych – tylko kadrze kierowniczej, a w kilku tylko tym pracownikom, którzy mają kontakt z Izbą Skarbową

Badanie zadowolenia urzędów skarbowych jest pierwszym tego typu badaniem przeprowadzonym przez Izbę Skarbową w Łodzi, w związku z czym nie ma możliwości odniesienia wyników ankiet do lat poprzednich. Liczba wypełnionych ankiet wskazuje, że zainteresowanie badaniem nie było zbyt duże, jedynie 33% pracowników urzędów wzięło w nim udział.

Przyczyną niskiego zainteresowania udziałem w ankiecie pracowników Izby jest prawdopodobnie fakt, że wykorzystana do badań ankietą była zbyt obszerna, zawierała ok. 40 pytań, z których część, w opinii pracowników, nie do końca była zrozumiała i przystająca do rozwiązań przyjętych w organizacji. Część pracowników zwróciła uwagę, że skrzynka, do której wrzucano wypełnione ankiety, była umieszczona w miejscu będącym w zasięgu zainstalowanych w Izbie kamer przemysłowych, przez co możliwe było naruszenie zasady anonimowości. Inną przyczyną niechęci 2/3 pracowników do wypełnienia ankiety jest fakt, że było to pierwsze badanie i nie spodziewano się, by uwagi i opinie wyrażone w ankietach poprawiły funkcjonowanie organizacji i przełożyły się na konkretne rozwiązania. Frekwencji nie pomagało również to, że badanie było przeprowadzane w sezonie urlopowym.

Dość kłopotliwe przy przeprowadzaniu badań ankietowych w formie papierowej jest zliczenie i opracowanie wyników. Z tego względu praktycznym rozwiązaniem jest przeprowadzanie badań w formie elektronicznej.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

W każdej organizacji ważne jest zdobycie wiedzy, czy podejmowane działania są realizowane w sposób spełniający oczekiwania zainteresowanych stron. Badania ankietowe są bardzo przydatnym narzędziem do pozyskiwania takich informacji, stanowią również bogate źródło ciekawych propozycji usprawnień, które przyniosą korzyści zarówno organizacji, jak i uczestnikom badań.

Zdobyte doświadczenia

Informacje pozyskane od zainteresowanych stron okazały się bardzo ciekawe i przydatne dla organizacji. Wiele ze zgłoszonych przez pracowników Izby i urzędów skarbowych uwag pokrywa się z obszarami do poprawy wskazanymi w trakcie przeprowadzenia samooceny i wskazuje na potrzebę podjęcia działań doskonalących.

Niezbyt duże zainteresowanie udziałem w badaniu uświadomiło potrzebę udoskonalenia ankiet poprzez doprecyzowanie niektórych umieszczonych w niej pytań – tak, aby były bardziej czytelne dla ankietowanych – i zmodyfikowanie pytań pod kątem poszukiwania informacji do zmian organizacji.

Ponadto należy skorzystać z innych kanałów dystrybucji ankiety wśród klientów, np. poprzez umieszczenie ankiety również na stronie internetowej i informowanie podatników o przeprowadzanym badaniu przy okazji przesyłania pisma urzędowego.

Trzeba starannie dobrać czas, w którym badanie jest przeprowadzane, tak aby nie był to okres wakacyjny czy świąteczny.

Konieczne jest również podjęcie konkretnych działań po uzyskaniu informacji od pracowników i klientów, żeby nie zniechęcić respondentów do udziału w badaniach w przyszłości i zgłaszania innowacyjnych pomysłów służących poprawie jakości pracy organizacji.

Tytuł dobrej praktyki:	Poprawienie klimatu pracy w Urzędzie Skarbowym w Przemysłu
Urząd:	Urząd Skarbowy w Przemysłu
Kierownik projektu:	Marek Widyński

Celem projektu było osiągnięcie dobrego klimatu pracy rozumianego jako relacje organizacji z pracownikami oraz kontakty międzyludzkie w organizacji, a także zapewnienie obiektywnego wyniku badań klimatu pracy.

Oczekiwany wynik końcowy projektu przejawia się procentowym udziałem pracowników zadowolonych z panującego w urzędzie klimatu pracy w stosunku do pracowników biorących udział w badaniu ankietowym oraz procentowym udziałem pracowników biorących udział w badaniu ankietowym w stosunku do ogółu liczby zatrudnionych. Wartości pożądaną to 80% pracowników biorących udział w badaniu ankietowym, w tym 80% pracowników zadowolonych z klimatu pracy.

W ramach projektu opracowany został dokument opisujący proces badania klimatu pracy w urzędzie oraz ankieta będąca narzędziem badania satysfakcji pracowników z klimatu pracy. Przeprowadzone dwukrotnie badania (w czerwcu 2008 r. oraz w czerwcu 2009 r.) klimatu pracy pozwoliły na zmierzenie odczuć pracowników w tym zakresie oraz na pomiar trendów w odczuciach pracowników. Ponadto porównanie wyników roku 2008 i 2009, badania pozwoliły podjąć próbę wskazania działań mogących wpłynąć na poprawę klimatu pracy.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Działania doskonalące podjęto z powodu napiętej atmosfery pracy. Uznano, że konieczna jest diagnoza stanu faktycznego, która pozwoli na określenie przyczyn takiego stanu rzeczy oraz na opracowanie działań mogących poprawić klimat pracy w urzędzie. Za najlepsze narzędzie służące realizacji tego celu uznano przeprowadzenie anonimowych i dobrowolnych badań wśród wszystkich pracowników urzędu w formie wypełnienia przez pracowników opracowanej na potrzeby badania ankiety.

Realizatorzy projektu

Projekt wdrożono w Urzędzie Skarbowym w Przemysłu we wszystkich komórkach organizacyjnych. Projekt dotyczył wszystkich pracowników urzędu. Za realizację projektu odpowiadał pełnomocnik ds. zarządzania jakością, Marek Widyński, oraz powołany przez Naczelnika Urzędu Skarbowego w Przemysłu Zespół ds. badania klimatu pracy w składzie: Halina Górny, Paweł Husar, Witold Sykała.

Proces wdrożenia

Poszczególne etapy wdrożenia działań polegały na opracowaniu dokumentu opisującego proces przeprowadzenia badań, stworzeniu ankiety będącej narzędziem przeprowadzenia badań, powołaniu oraz przeszkoleniu Zespołu ds. badania klimatu pracy oraz na przeprowadzeniu badań. Badanie klimatu pracy w urzędzie odbywa się raz do roku w czerwcu. Dwukrotne przeprowadzenie badań ankietowych pozwoliło na opracowanie przez Zespół wraz z pełnomocnikiem ds. zarządzania jakością dokumentu będącego próbą wskazania ścisłemu kierownictwu urzędu działań mogących poprawić atmosferę pracy.

W ramach podniesienia frekwencji podczas kolejnego badania (dotychczasowa to 40%) pracownicy realizujący projekt odbyli rozmowy z wszystkimi pracownikami urzędu w celu uświadomienia im istoty badań i zaprezentowania możliwości wpływania na zmiany w urzędzie za pomocą tego narzędzia.

Pomiar sukcesu

Podstawowym efektem realizacji działań doskonalących jest powszechna wiedza pracowników o projekcie, jakim jest poprawa klimatu pracy w urzędzie. Już sam fakt zainteresowania się ścisłego kierownictwa potrzebami pracowników w tym zakresie jest cechą pozytywną wdrożenia projektu. W wyniku badań sformułowane zostały potrzeby pracowników, które, ich zdaniem, wpływają na poprawę klimatu pracy oraz czynniki negatywne, psujące tę atmosferę.

Kierownictwo urzędu, dysponując danymi wynikającymi z badań, może podjąć działania pożądanego przez pracowników, zminimalizować działania niepożądane, a tym samym poprawić klimat pracy w urzędzie.

Główne trudności

Główną trudnością pojawiającą się w trakcie wdrożenia projektu była konieczność przekonania pracowników o potrzebie przeprowadzenia badań oraz ich brak wiary w to, iż wyrażone przez nich odczucia zostaną zauważone przez ścisłe kierownictwo.

Frekwencja pracowników biorących udział w badaniu jest na przestrzeni obu lat niska i wynosi ok. 40%, co sprawia, że wyniki ankiety nie są do końca reprezentatywne.

Trudnością jest także dobór pytań w ankiecie – tak, aby z jednej strony uzyskać jak najwięcej informacji od pracowników, a z drugiej – nie zniechęcić ich do udziału w badaniu.

Istota innowacji i uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Zaspokajanie potrzeb pracowników oraz poprawa stosunków międzyludzkich jest bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na otoczenie pracy, a tym samym mającym wpływ na wydajność i efektywność. Zastosowane rozwiązania są na tyle uniwersalne, że pozwalają na to, aby podobną praktykę wdrożyć także w innych urzędach.

Zdobyte doświadczenia

W wyniku realizacji przyjętego planu doskonalenia wszystkie strony zainteresowane projektem, czyli zarówno pracownicy, jak i ścisłe kierownictwo, zrozumiały potrzebę dialogu w sprawach identyfikacji problemów, których rozwiązanie sprzyja poprawie klimatu pracy w organizacji.