

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



**PROCESY
CELE
KOMPETENCJE**
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE
W URZĘDZIE

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

Warszawa, 3 września 2015 r.

Hotel Novotel



pwc

Agenda

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

Serwis kawowy

Sesja otwierająca:

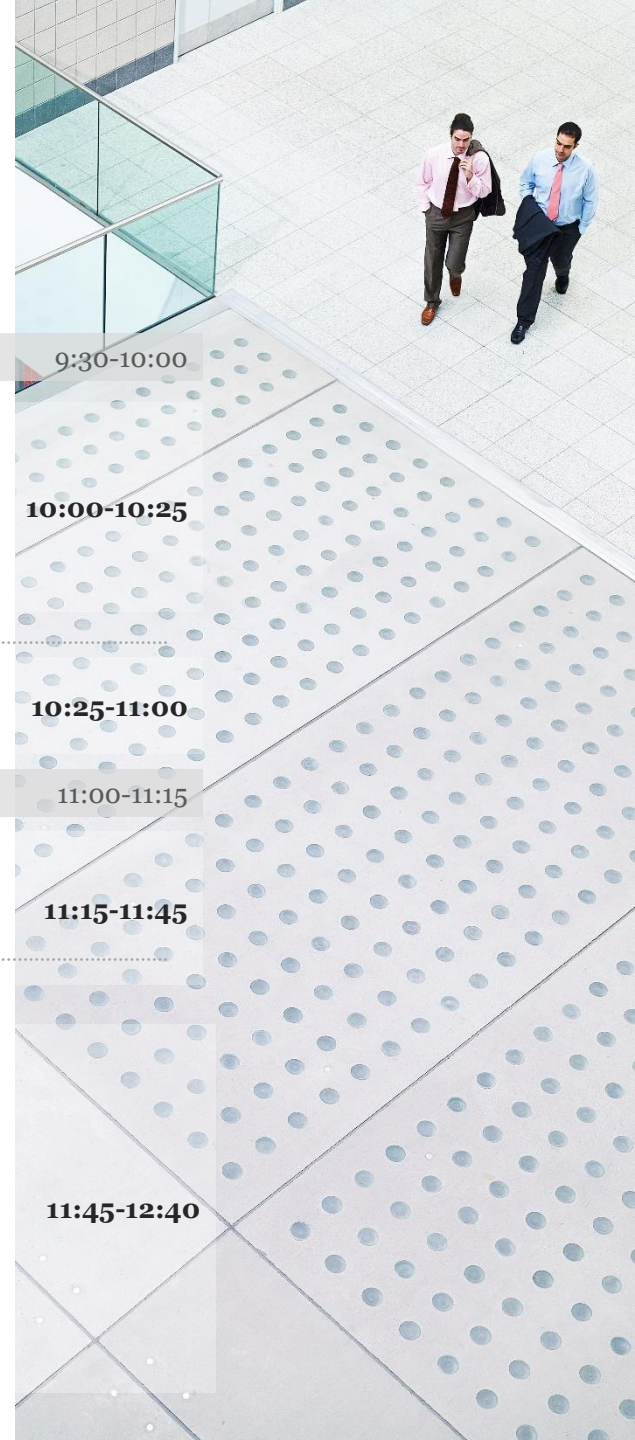
- Powitanie i otwarcie spotkania – Szef Służby Cywilnej Claudia Torres-Bartyzel
- Informacja o projektach – dyrektor DSC Monika Dziadkowiec
- Otwarcie spotkania przez organizatora konferencji firmę PwC Polska (Piotr Łuba, Członek Zarządu) oraz wykonawcę Zadania 1. firmę F5 Konsulting (Jolanta Jackowiak, Wiceprezes Zarządu)

Sesja inspiracyjna „Rządzenie czy zarządzanie – Wojewoda czy menedżer? – wyzwania zarządcze zmieniającej się administracji” prelekcja Wojewody Mazowieckiego Jacka Kozłowskiego

Serwis kawowy

Sesja inspiracyjna „Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jako akcelerator dla wewnętrznie wprowadzanych zmian doskonalących funkcjonowanie urzędu”, prelekcja Wojewody Dolnośląskiego Tomasza Smolarza

- Prezentacja wniosków i rekomendacji dotyczących upowszechniania i utrwalania nowoczesnych metod oraz narzędzi zarządzania opracowanych w ramach projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” – dr Tomasz Papaj, ekspert, Dionizy Smoleń oraz Zuzanna Bartczak, PwC Polska,
- „Vademecum skutecznego wdrażania zmian” oraz wizyty studyjne jako przykład skutecznego transferu wiedzy i wymiany dobrych praktyk między urzędami – panel dyskusyjny z udziałem przedstawicieli wybranych urzędów (gospodarzy wizyt studyjnych), Irena Jackiewicz, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Joanna Gilewska, F5 Konsulting, moderacja: przedstawiciel PwC Polska



Agenda

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

Przerwa obiadowa

Sesje panelowe:

- „Inteligentnie integrować, czyli o układaniu puzzli systemu zarządzania” (Sławomir Wysocki, ekspert, Adam Niedzielski, dyrektor Departamentu Strategii i Funduszy Europejskich w Ministerstwie Sprawiedliwości, przedstawiciel PwC Polska)
- „Wzmacnianie kompetencji pracowników receptą na sprawną realizację celów urzędu – jak łączyć zarządzanie przez cele z narzędziami zarządzania przez kompetencje” (Marek Jefremienko, ekspert, Katarzyna Sowińska-Bonder, ekspert PwC Polska, Magdalena Bednarz, zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów)
- „Od mapowania procesów do skutecznego zarządzania – jak wykorzystać produkty projektu w codziennej praktyce urzędu” (Rafał Kuciński F5 Consulting, ekspert, Paweł Rychlica, ekspert PwC Polska, Aneta Fąfara, dyrektor Biura Organizacyjno-Administracyjnego Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego)

Serwis kawowy

Sesja plenarna: podsumowanie wyników prac paneli tematycznych

12:40-13:30

13:30-15:00

15:00-15:15

15:15-16:15



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



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

Zadanie 1

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

Zadanie 2

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

Zadanie 3

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

Urzędy objęte projektem

Zadanie 1

Służba cywilna – grupy Urzędów administracji rządowej

KPRM + Ministerstwa (18)

Urzędy wojewódzkie (16)

Urzędy centralne (29)

Urzędy centralne nadzorujące
administrację zespoloną (10)

Urzędy centralne nadzorujące
administrację niesespoloną (7)

Pozostałe urzędy centralne (12)

Zadanie 2

Administracja Niesespolona (podlegała urzędów centralnym)

Regionalne dyrekcje ochrony środowiska (16)

Urzędy statystyczne (16)

Okręgowe urzędy miar (9)

Administracja Zespolona (podlegała wojewodzie)

Kuratoria oświaty (16)

Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska (16)

Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa (8)

Wojewódzkie inspektoraty weterynarii (8)

Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowych (16)

Zadanie 1.

Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w ministerstwach oraz centralnych i wojewódzkich urzędach administracji rządowej – *podsumowanie*

**Konferencja podsumowująca projekt
„Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”
Warszawa, 03 września 2015 r.**



Cel i etapy działań w ramach Zadania 1

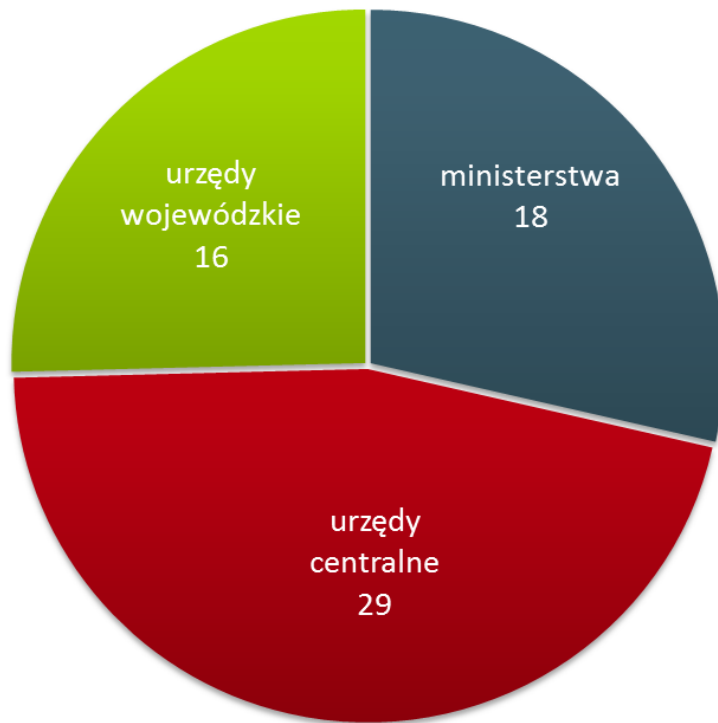
- ♦ **Cel ogólny** – wsparcie urzędów: ministerstw, urzędów centralnych oraz urzędów wojewódzkich we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania
- ♦ **Cele szczegółowe** – wprowadzenie lub doskonalenie w urzędach zarządzania procesowego, zarządzania przez kompetencje, zarządzania przez cele oraz wybranych usprawnień w komórkach obsługowych
- ♦ **Etapy działań**



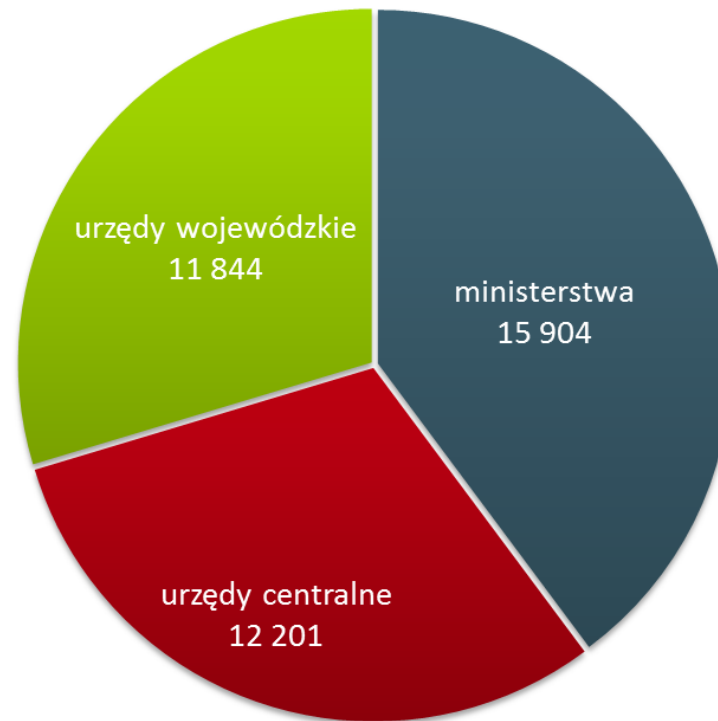
- **Plan projektu**
- Model dojrzałości organizacyjnej
- Seminaria początkowe
- **Przegląd systemów zarządzania**
- Diagnoza potrzeb urzędu
- Wybór usprawnień dla komórek obsługowych
- Warsztaty procesowe
- **Realizacja działań doradczych** – 22 400 godzin bezpośredniego wsparcia
- Plan działań doradczych
- Wdrażania lub doskonalenie zarządzania procesowego, zarządzania przez cele i zarządzania przez kompetencje
- Wdrażanie usprawnień w komórkach obsługowych
- Raport podsumowujący

Urzędy uczestniczące w zamówieniu

Liczba urzędów

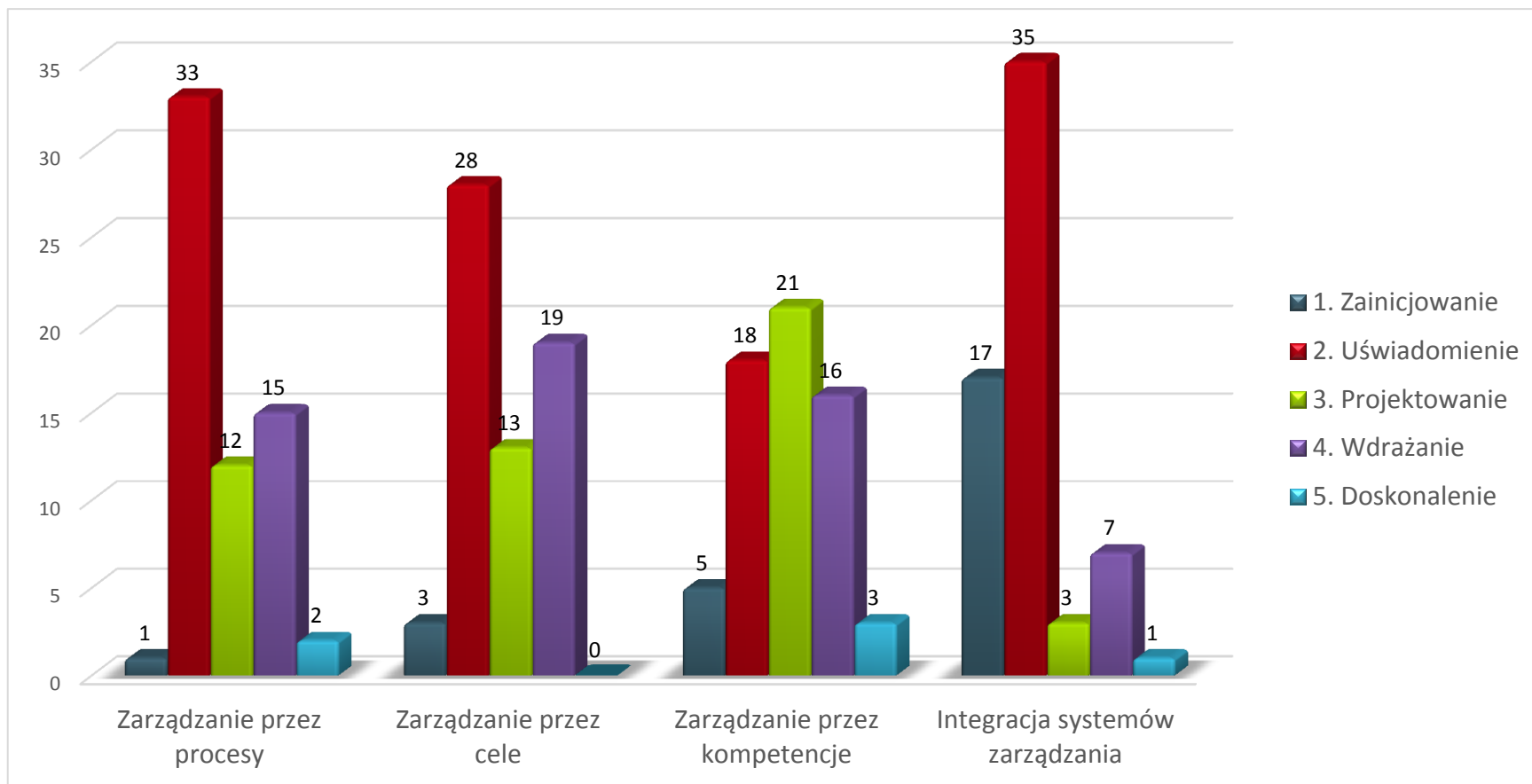


Wielkość zatrudnienia

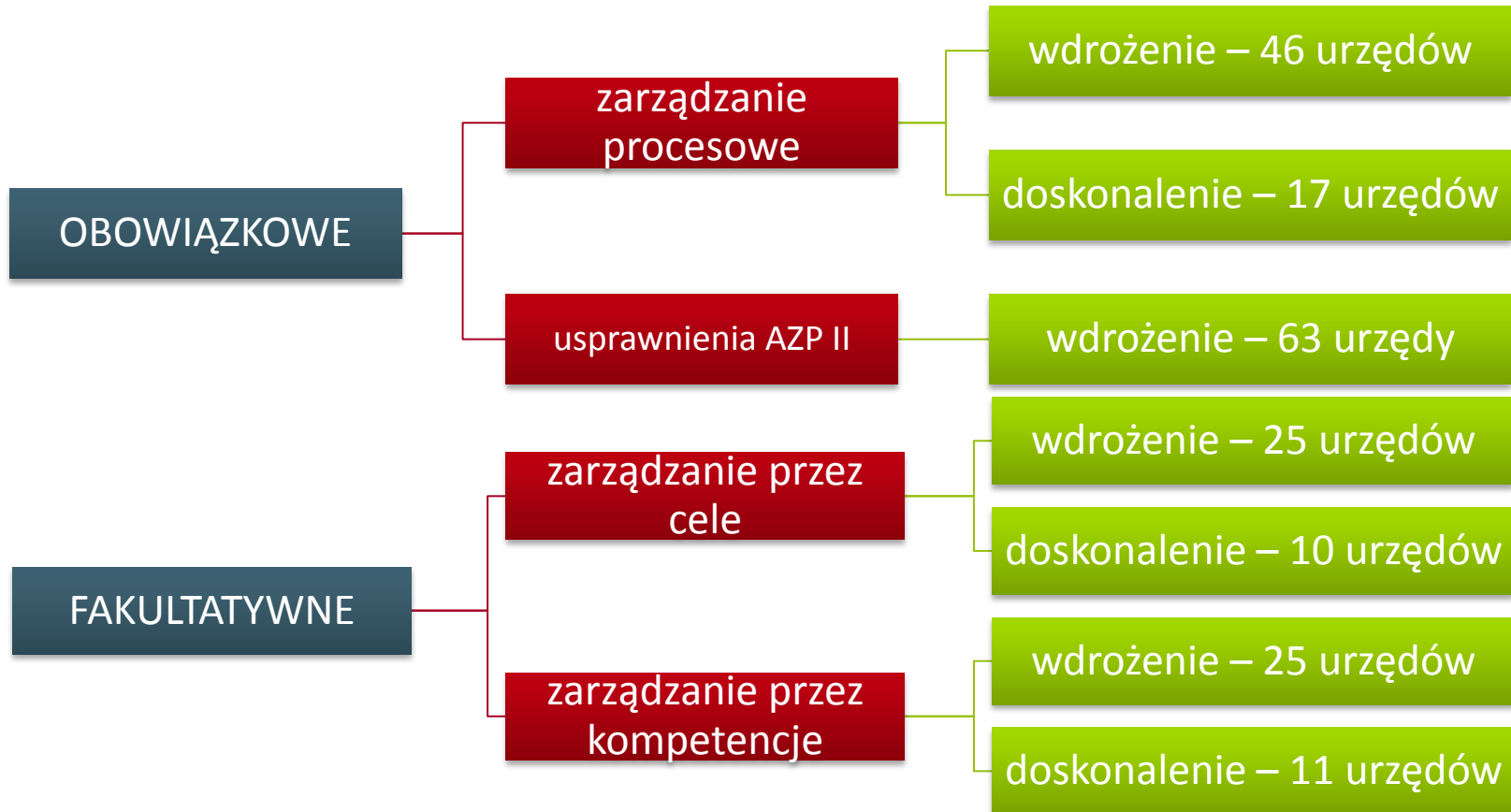


Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podsumowanie diagnozy urzędów



Działania doradcze



Zarządzanie przez procesy – podsumowanie

- ◆ Ścieżki wdrożenia
 - minimalna – 10 procesów zmapowanych, 5 optymalizowanych
 - maksymalna – przygotowanie do wdrożenia systemu zarządzania procesowego w urzędzie (architektura, powiązanie ze strukturą organizacyjną)
- ◆ Kluczowe wyzwania
 - nadmierna formalizacja i niewystarczające delegowanie
 - brak współpracy między komórkami – wydłużenie procesu, pętle
- ◆ Najczęstsze rekomendacje
 - opracowanie systemu zarządzania procesowego
 - integracja – powiązanie procesów z celami urzędu
 - informatyzacja (elektroniczny obieg dokumentów)



Zarządzanie przez cele – podsumowanie

- ◆ Ścieżki wdrożenia
 - strategiczna – misja, wizja i strategia urzędu
 - kaskadowanie – na poziom departamentów
 - komunikacja i rola kierownika w ZPC

- ◆ Kluczowe wyzwania
 - brak integracji stosowanych narzędzi zarządzania – planów działalności, zarządzania ryzykiem, sprawozdawczości
 - niezrozumienie istoty kontroli zarządczej
 - „cel” to nie „działanie”

- ◆ Najczęstsze rekomendacje
 - wdrożenie zdefiniowanych celów
 - powiązanie ZPC z monitorowaniem w ramach kontroli zarządczej
 - powiązanie z ZZL



Zarządzanie przez kompetencje – podsumowanie

- ◆ **Zakres**
 - minimalny – model kompetencyjny oraz bilans kompetencyjny
 - maksymalny – powiązanie z polityką ZZL urzędu (IPRZ, plan szkoleń, ocena okresowa)
- ◆ **Kluczowe wyzwania**
 - powiązanie modelu z istniejącymi regulacjami prawnymi
 - ocena okresowa co 2 lata
- ◆ **Najczęstsze rekomendacje**
 - stworzenie systemu ZZL – powiązanie z procesem naboru i opisami stanowisk pracy
 - integracja kompetencji z celami urzędu



Projekt w liczbach



63 ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie objęte wsparciem



ok. **1300** pracowników urzędów w zespołach projektowych



130 konsultantów



22 400 godzin konsultacji w 7 miesięcy



8 konferencji



blisko **200** warsztatów dla ponad **3000** uczestników



ok. **4000** godzin audytów



63 raporty podsumowujące przegląd systemów zarządzania



ponad **4200** zidentyfikowanych procesów



ponad **650** zmapowanych lub zaktualizowanych procesów



blisko **300** zoptymalizowanych procesów



33 koncepcje systemu zarządzania przez cele



30 opracowanych map celów



25 wdrożonych modeli kompetencyjnych



34 bilanse kompetencyjne



2 kursy e-learningowe



raporty przekrojowe i podręczniki



13 miesięcy realizacji projektu

Rezultaty – dobre praktyki i pozytywne doświadczenia

Dobre praktyki

- ◆ Ukształtowanie i funkcjonowanie struktury projektowej
- ◆ Pojawienie się oraz umocowanie ambasadorów zmian
- ◆ Zdefiniowanie właścicieli procesów
- ◆ Zbudowanie wyspecjalizowanych zespołów. Stworzenie sieci kontaktów i powiązań pomiędzy pracownikami różnych komórek
- ◆ Silne zaangażowanie pracowników

Pozytywne doświadczenia

- ◆ Transfer wiedzy z zewnątrz
- ◆ Konstruktywna współpraca z wykonawcą
- ◆ Wsparcie ze strony dyrektorów generalnych
- ◆ Umocowanie KZP
- ◆ Dostosowanie zakresu projektu do indywidualnych potrzeb urzędów
- ◆ Podejście systemowe

Reakcja ZP na proces zmian

Pozytywy

- ◆ Entuzjazm
- ◆ Szansa
- ◆ Wyzwanie
- ◆ Nowe umiejętności
- ◆ Nowa wiedza
- ◆ Spełnienie
- ◆ Nowy początek
- ◆ Doświadczenie nabyte w procesie uczenia się
- ◆ Motywacja

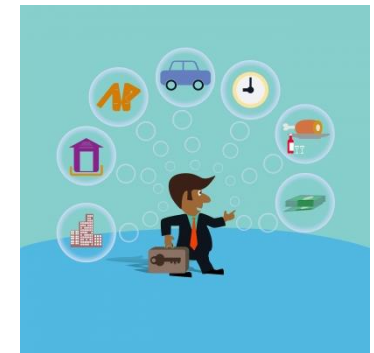


Negatywy / Bariery

- ◆ Krótki czas na wdrożenie prac projektowych, napięty harmonogram
- ◆ Brak wymiany doświadczeń pomiędzy urzędami
- ◆ Brak siły przebicia
- ◆ Obawy przed zwolnieniami
- ◆ Niewystarczające wdrożenie systemu zarządzania zmianą
- ◆ Obawy co do przyszłości
- ◆ Obawy co do kontynuacji zmian
- ◆ Zagrożenie niewykorzystania szans wynikających z projektu

Co dalej? Postulaty ZP

- ◆ Sprecyzowanie **kierunku zmian** systemowych przez KPRM w odniesieniu do całej administracji
- ◆ **Kontynuacja wdrażania i doskonalenia** systemów zarządzania
- ◆ **Integracja** systemów zarządzania
- ◆ Budowanie atmosfery **otwarcia na zmiany**
- ◆ Stworzenie mechanizmów **inicjowania i wprowadzania zmian**
- ◆ Powiązanie systemów zarządzania z **przepisami prawa**
- ◆ **Transfer wiedzy** pomiędzy urzędami – dostęp do rozwiązań wypracowanych w innych jednostkach
- ◆ Stworzenie **platformy wymiany wiedzy**
- ◆ **Standaryzacja** wspólnych procesów
- ◆ Wdrożenie systemowego podejścia do **zarządzania projektami**



Kontynuacja zmian – wyzwania dla liderów

- ◆ Zadbaj o to, by twoja instytucja **lepiej wypełniała swoją misję**
- ◆ **Zjednaj** sobie interesariuszy
- ◆ Stwórz **mapę drogową**
 - Określ cele efektywnościowe
 - Wyznacz priorytety
 - Dokonaj wdrożenia programu zmian na pełną skalę
- ◆ Przyjmij **podejście kompleksowe**
- ◆ **Bądź liderem**, a nie biurokratą
 - Sięgnij wzrokiem ponad bariery i poza bariery



Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Jolanta Jackowiak
Wiceprezes Zarządu



Konsorcjum realizujące zadanie



M⁴ Management
methods - measurement - management - motivation

Zadanie 3 Raport podsumowujący



Cel raportu

Cel główny

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

Cele szczegółowe

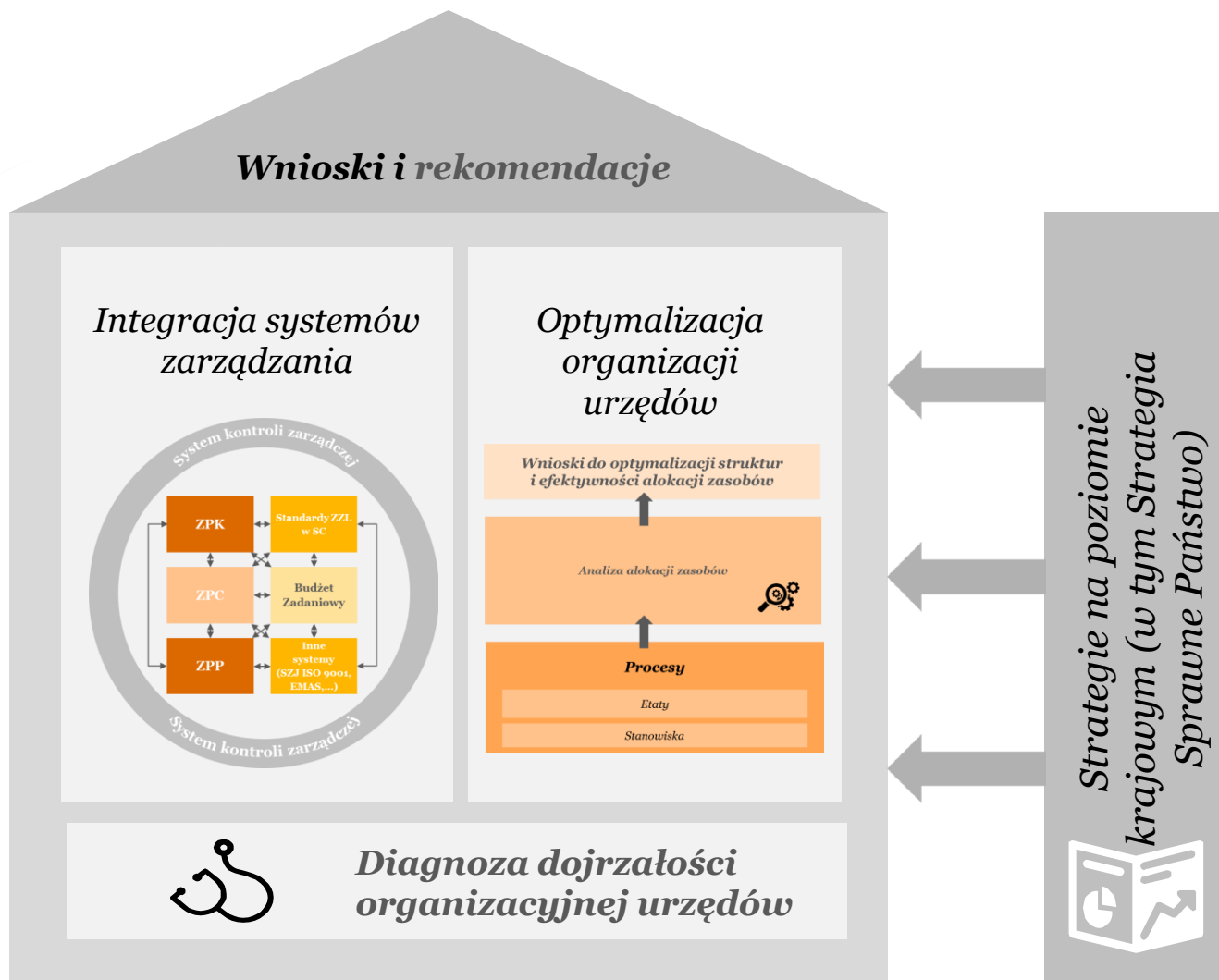
Systemowe poprawienie zarządzania w urzędach

Wykorzystanie zarządzania procesowego do:

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

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

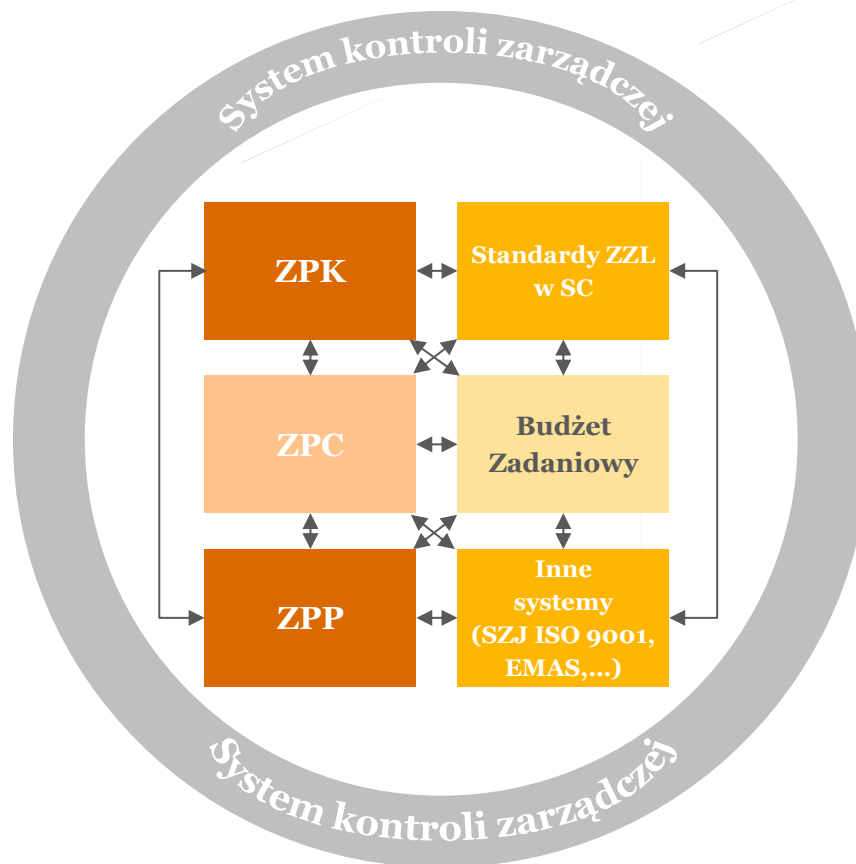
Raport podsumowujący projekt PCK (1/4)



Raport podsumowujący projekt PCK (2/4)



*Integracja
systemów
zarządzania*



Raport podsumowujący projekt PCK (3/4)



*Optymalizacja
organizacji
urzędów*

*Wnioski do optymalizacji struktur
i efektywności alokacji zasobów*

Analiza alokacji zasobów



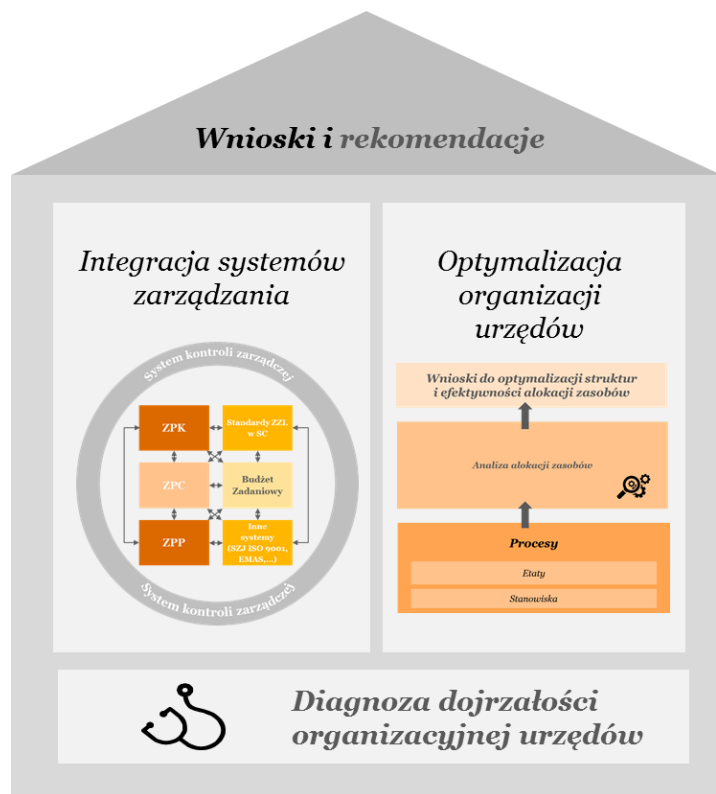
Procesy

Etaty

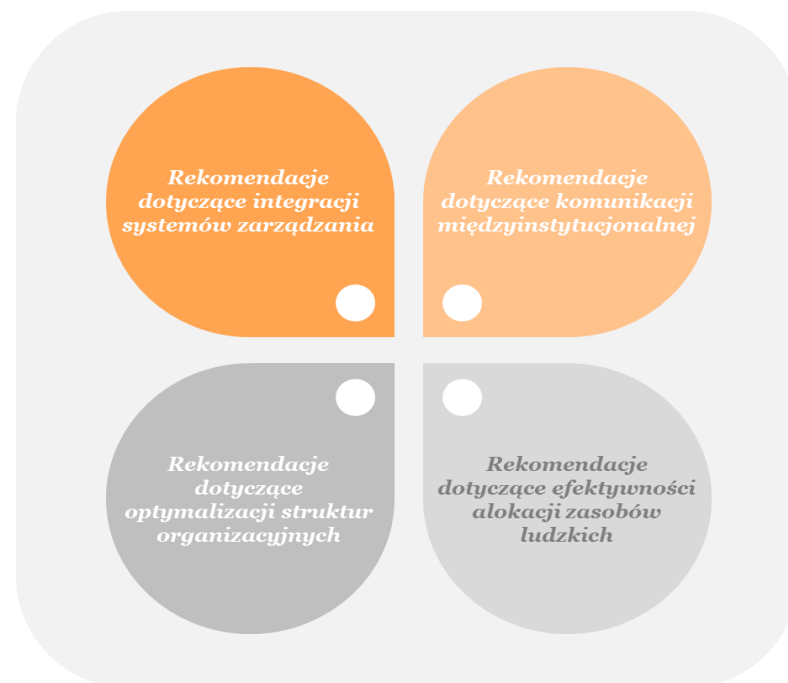
Stanowiska

Raport podsumowujący projekt PCK (4/4)

Przedmiot analiz



Wnioski i rekomendacje



Rodzaje rekomendacji

*Rekomendacje
dotyczące integracji
systemów zarządzania*

*Rekomendacje
dotyczące komunikacji
międzyinstytucjonalnej*

*Rekomendacje
dotyczące
optymalizacji struktur
organizacyjnych*

*Rekomendacje
dotyczące efektywności
alokacji zasobów
ludzkich*

Rekomendacje dotyczące integracji systemów zarządzania

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

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

Wdrożenie i zapewnienie systematycznego funkcjonowania formuły „przeглядów zarządzania”

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

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



Rekomendacje dotyczące optymalizacji struktur organizacyjnych

Standaryzacja architektur procesów w grupach urzędów

Dostosowanie struktur organizacyjnych w zakresie rozpiętości kierowania do procesów

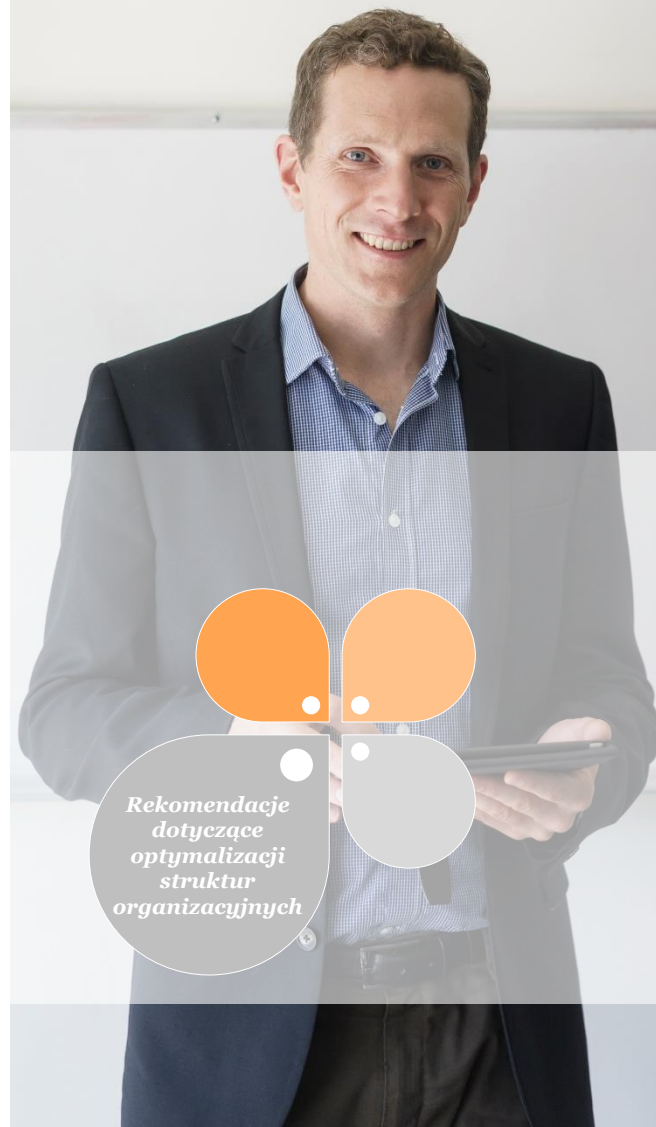
Ograniczanie liczby komórek realizujących proces

Określenie poziomu parametrów jakości usług

Zastosowanie optymalnego modelu realizacji procesów związanych z obsługą klientów

Stosowanie mechanizmów oceny usług wewnętrznych

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



Rekomendacje dotyczące efektywności alokacji zasobów ludzkich

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

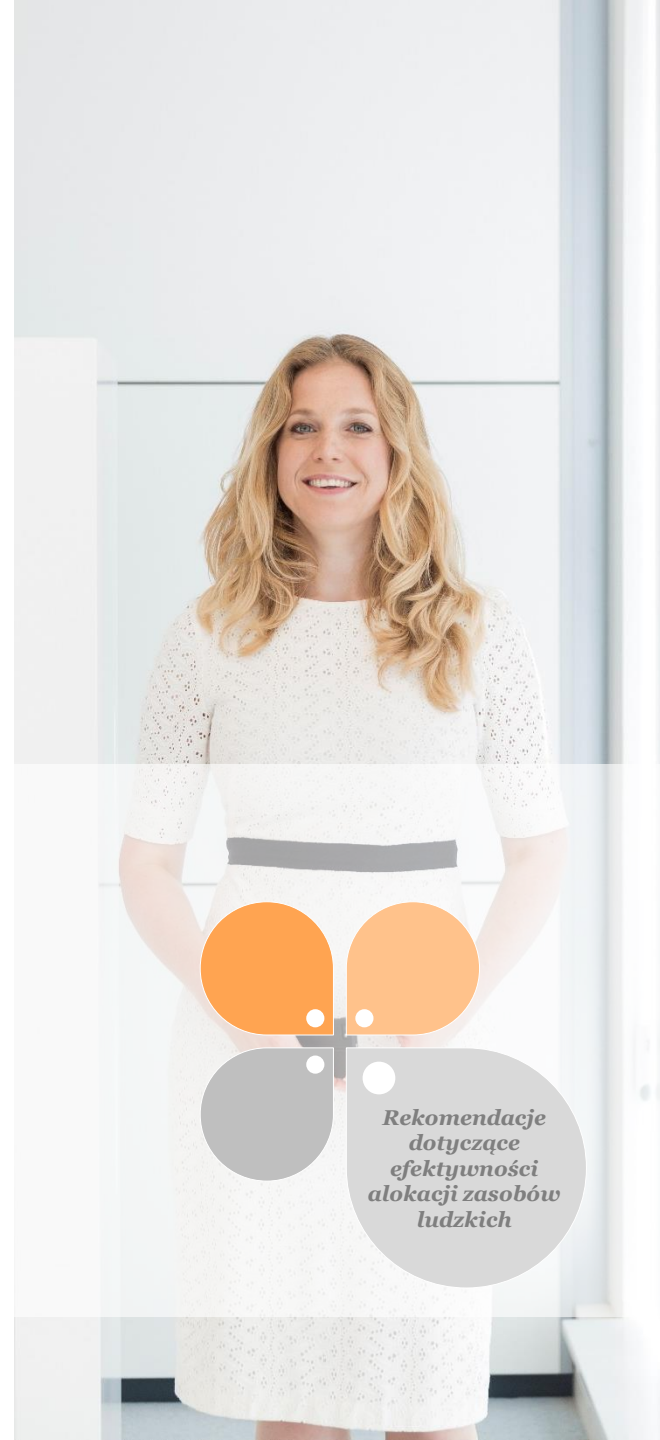
Efektywne zarządzanie czasem pracy poprzez stosowanie różnorodnych form zatrudnienia oraz organizacji pracy

Dostosowanie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją do procesów realizowanych w urzędzie

Wdrożenie i promowanie mechanizmów zgłaszania usprawnień

Jednolite interpretacje wydawane przez organ nadzorujący

Podniesienie jakości i skuteczności w zakresie dokonywania oceny skutków regulacji prawnych




Rekomendacje dotyczące komunikacji międzyinstytucjonalnej

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

Wprowadzenie półformalnych spotkań typu breakfast meetings

Rozwój wspólnot praktyków



*Rekomendacje
dotyczące
komunikacji
międzyinstytu-
cjonalnej*



Wdrażanie rekomendacji



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



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

„Vademecum skutecznego wdrażania zmian” i wizyty studyjne



Vademecum skutecznego wdrażania zmian

Rozwiązania usprawniające pracę Urzędu i obsługę obywatela

25

dobrych
praktyk

4

obszary
zarządzania

- System
- Klient
- Ludzie
- Strategia

Schemat opisu dobrej praktyki:

1



Istota dobrej praktyki

2



Zastosowanie

3



Przygotowanie wdrożenia

4



Proces wdrożenia

5



Kluczowe uwarunkowania wdrożenia

6



Dodatkowe komentarze urzędu

Krajowe wizyty studyjne

Promowanie skutecznie wdrożonych rozwiązań

Transfer wiedzy, wymiana doświadczeń

Poznanie praktycznego przebiegu wdrażania zmian

Poznanie możliwości i korzyści nowych rozwiązań

Integracja międzyinstytucjonalna



Krajowe wizyty studyjne

Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki

Optymalizacja procesu
„Archiwizacja dokumentów”

28 lipca 2015 r.

Urząd Statystyczny w Gdańsku

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

17 lipca 2015 r.

Ministerstwo Sprawiedliwości

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

2 lipca 2015 r.

Wielkopolski Urząd Wojewódzki

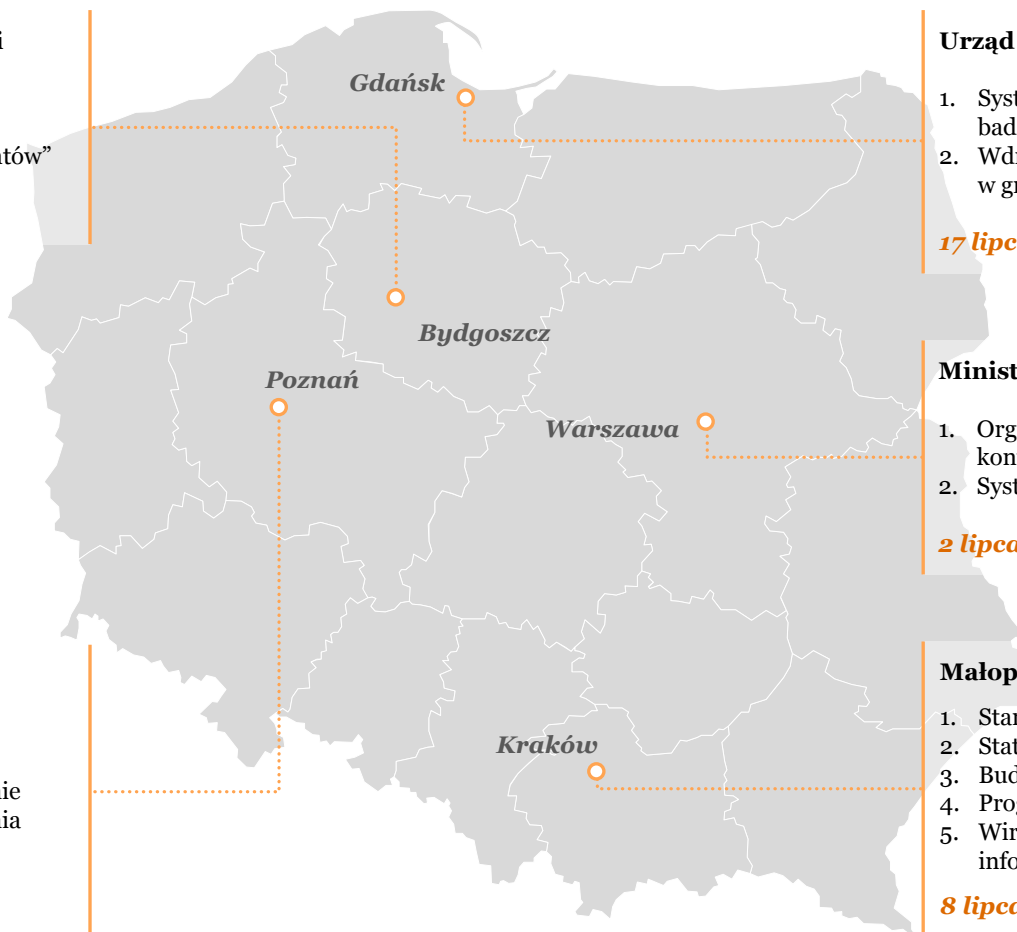
Wdrożenie modelu kompetencyjnego zgodnie z Programem Zarządzania Zasobami Ludzkimi

22 lipca 2015 r.

Małopolski Urząd Wojewódzki

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

8 lipca 2015 r.



Wizyta studyjna z perspektywy gospodarza



Nakład pracy

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



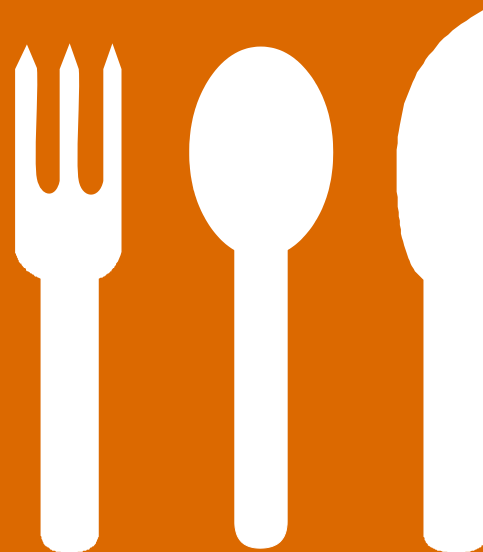
Korzyści

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

Dziękujemy za uwagę!



Przerwa obiadowa



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



Integracja systemów zarządzania

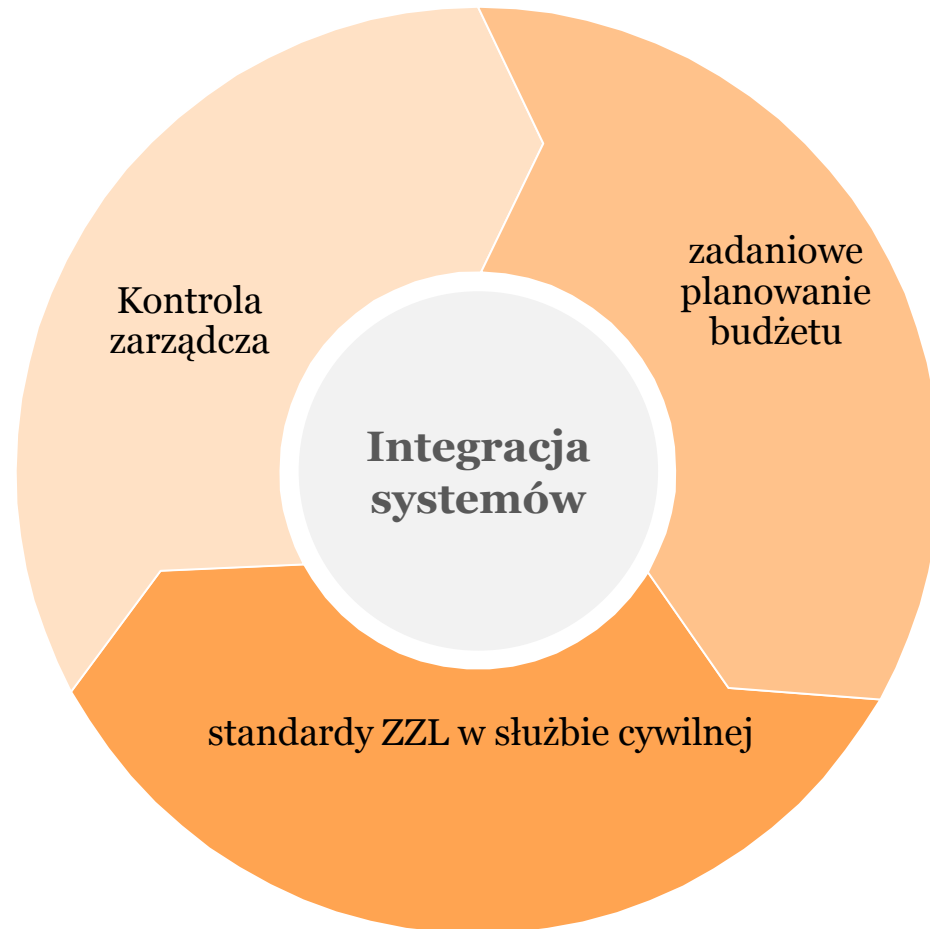
*Plan prezentacji
Wprowadzenie
do dyskusji*



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

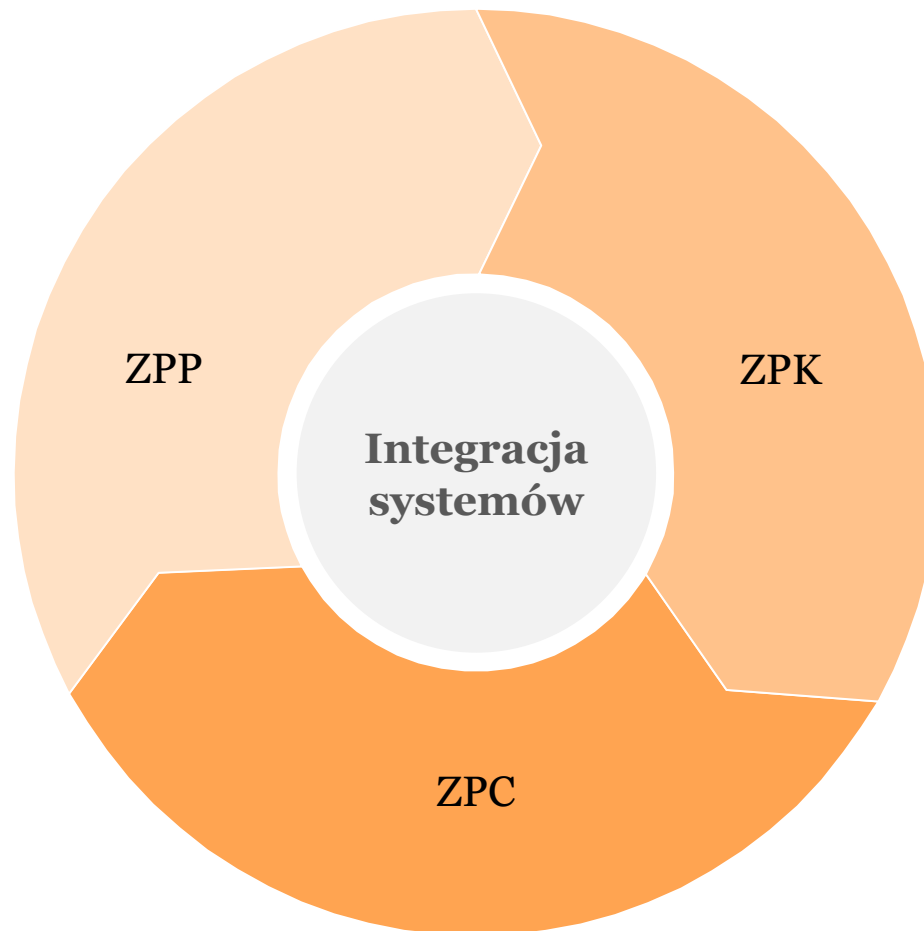
Integracja to łączenie, sprawianie, że jakieś elementy stają się silniej związane, np. poprzez korzystanie ze wspólnych zasobów

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



Integracja systemów zarządzania w organizacji (ISZ)

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



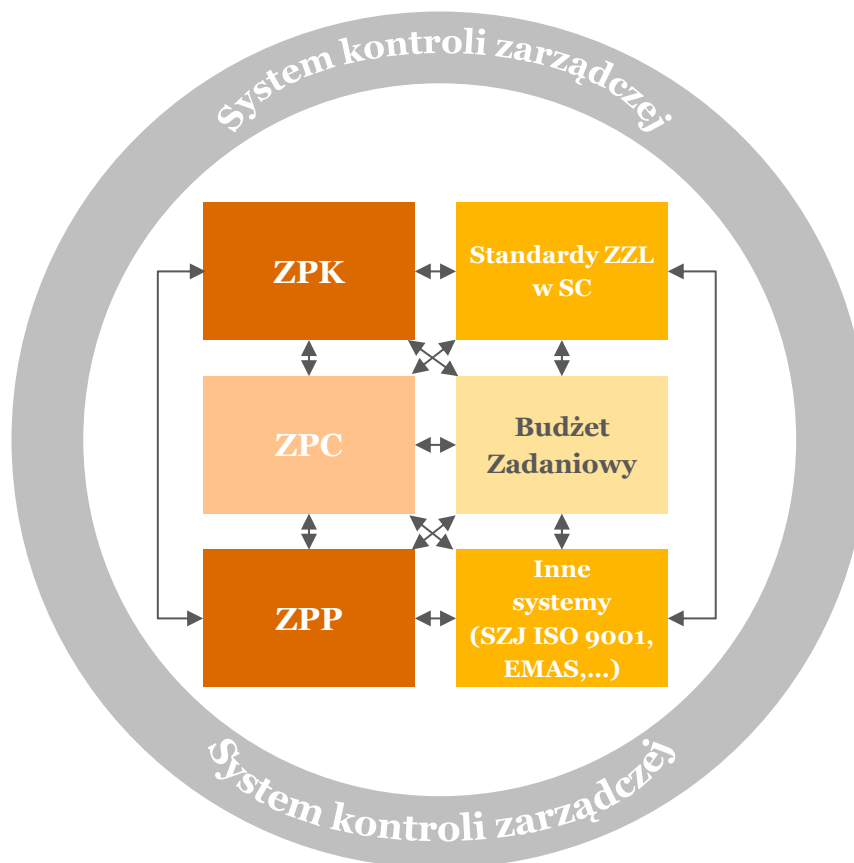
Integracja czyli co jeszcze mamy i jakie stąd płyną wnioski

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



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

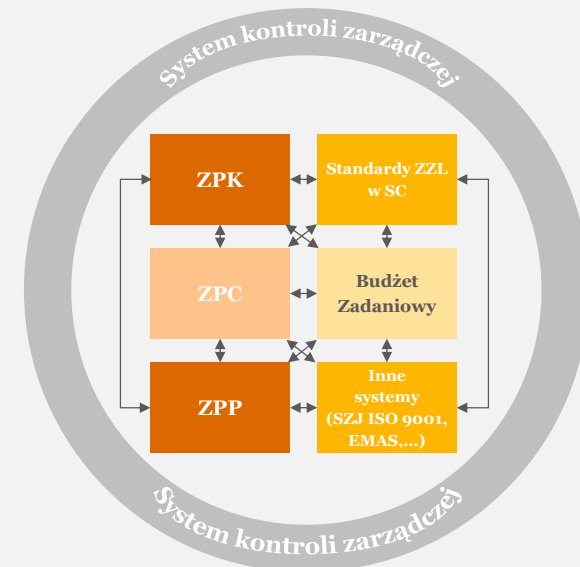
Model zintegrowanego systemu zarządzania urzędem



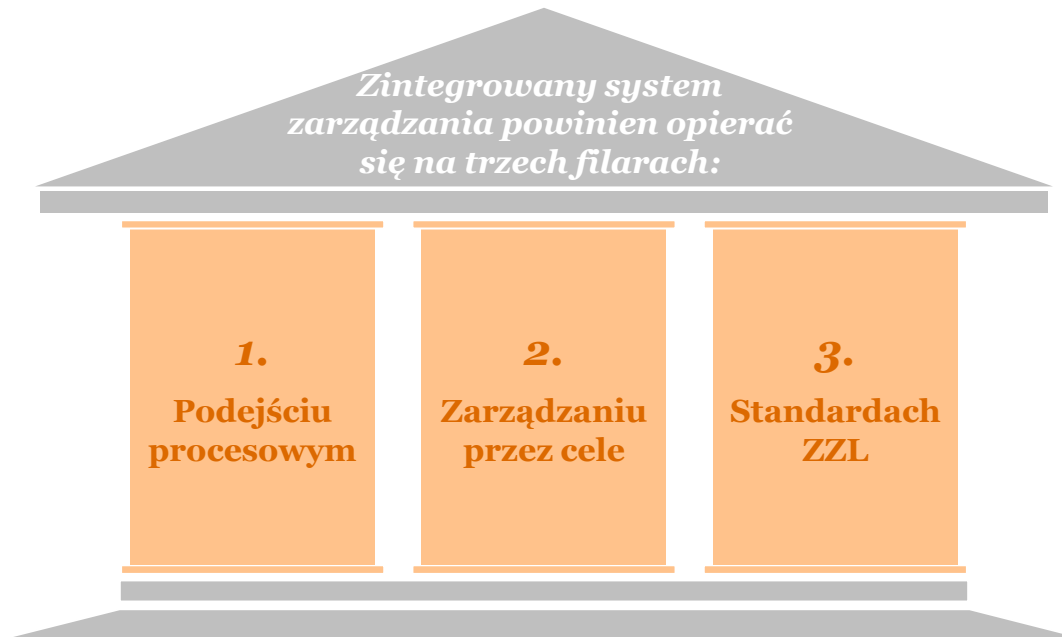
Zasadnicza teza

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

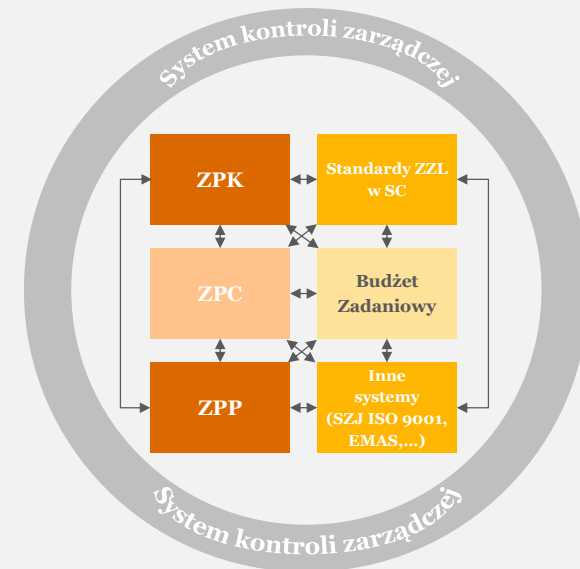
Wszelkie działania zmierzające do powiązania różnych narzędzi, procedur, systemów, itd. w urzędzie powinny zmierzać do budowy systemu kontroli zarządczej wykorzystującego je na rzecz realizacji wytyczonych standardów kz.



Zintegrowany system w oparciu o TRZY filary



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



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

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

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

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

Ogólne metody integracji systemów i narzędzi zarządzania – przykłady

Ogólne Metody Integracji



Eliminacja powtarzających się działań w różnych podsystemach



Wykorzystanie narzędzi informatycznych (czasem bardzo prostych)



Sprawdzanie czy dany produkt ZPP, ZPC, ZPK służy KZ



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

Inspirujące przykłady



Próba powiązania w systemie kontroli zarządczej wielu elementów

Przykład 1 – Zwinna konstrukcja

Wytyczne do planowania pracy w Ministerstwie

Istota dokumentu

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

Przykład nr 2 – konstrukcja kompleksowa

Tworzenie planu działania Ministerstwa ...

Istota procesu

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

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

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

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

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

Rozwiązanie nr 2 – z wielości szukanie efektu synergii

System Zarządzania Jakością (ISO)

Regulacje dotyczące struktury organizacyjnej
i funkcjonowania ministerstwa

Budżet zadaniowy

Wewnętrzne instrukcje/wytyczne

Projekty usprawniające funkcjonowanie ministerstwa

Zarządzanie procesami

Zarządzanie portfelem projektów

Zarządzanie wiedzą



Co rekomendujemy ? Kilka zaleceń

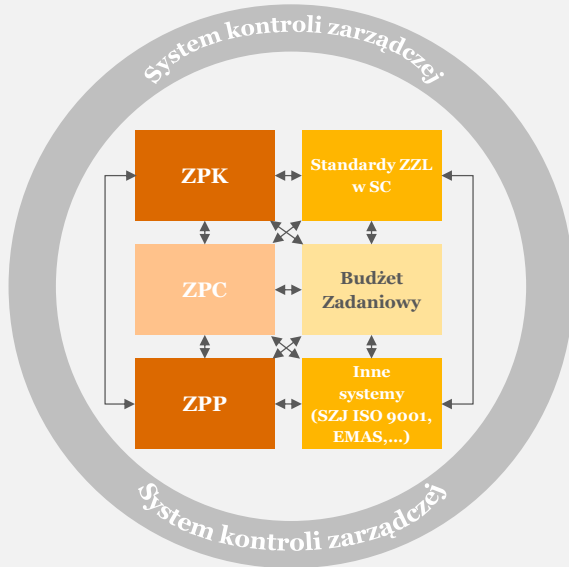
Zintegrujemy działania a nie tylko dokumenty,
ale od czegoś trzeba zacząć, więc:

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

Ale potem ...

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





A jakie jest Państwa zdanie?

Porozmawiajmy o tym

Dobre praktyki

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



**PROCESY
CELE
KOMPETENCJE**
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE
W URZĘDZIE

Zarządzanie portfelem projektów na przykładzie Ministerstwa Sprawiedliwości

*Szymon Wiśniewski, Zastępca Dyrektora w Departamencie Strategii i Funduszy Europejskich
Warszawa, 3 września 2015 r.*

pwc



**MINISTERSTWO
SPRAWIEDLIWOŚCI**

www.ms.gov.pl

Zarządzanie przez cele (ZPC)

„Skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi”

(Peter F. Drucker „*The Practice of Management*” 1954 r.)

ZPC stanowi sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na realizacji jej strategicznych i operacyjnych celów.

Model ZPC buduje się poprzez stawianie celów strategicznych i ich delegowanie (kaskadowanie), monitorowanie, ocenę stopnia ich realizacji oraz powiązanie uzyskanych rezultatów z systemem nagród.





Zarządzanie przez cele

Definiowanie celów



Dobór mierników



Projekty i działania



Zarządzanie przez cele

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

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

Strategia

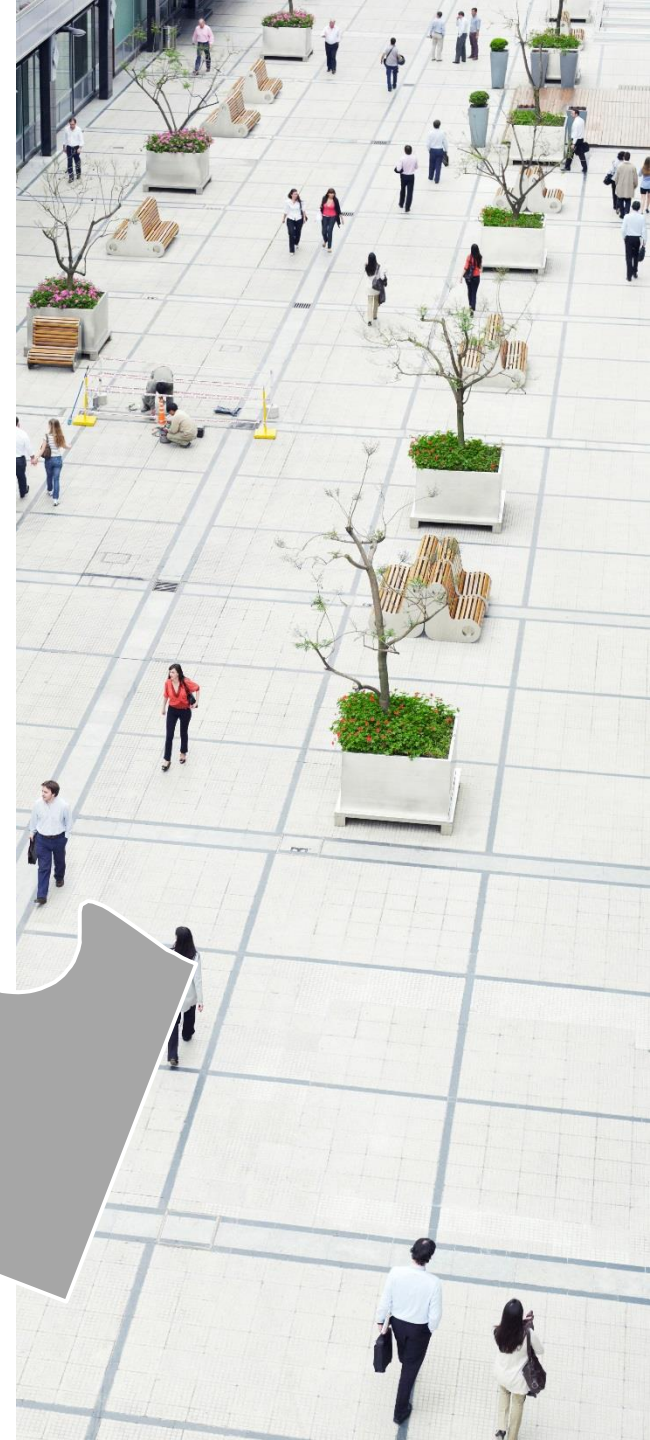
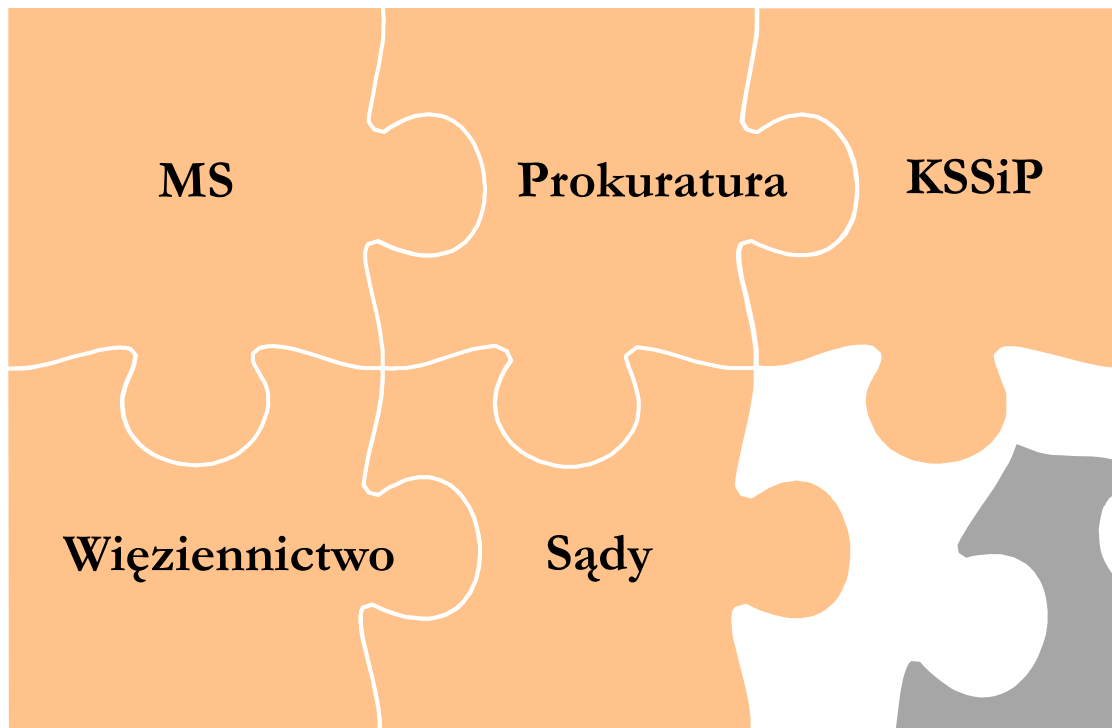
Ciągłość pracy nad rozwojem wymiaru sprawiedliwości

Podstawa dla projektów nowej perspektywy budżetowej

Strategiczne ukierunkowanie projektów

Odejście od jednowymiarowego ukierunkowania na szybkość postępowań

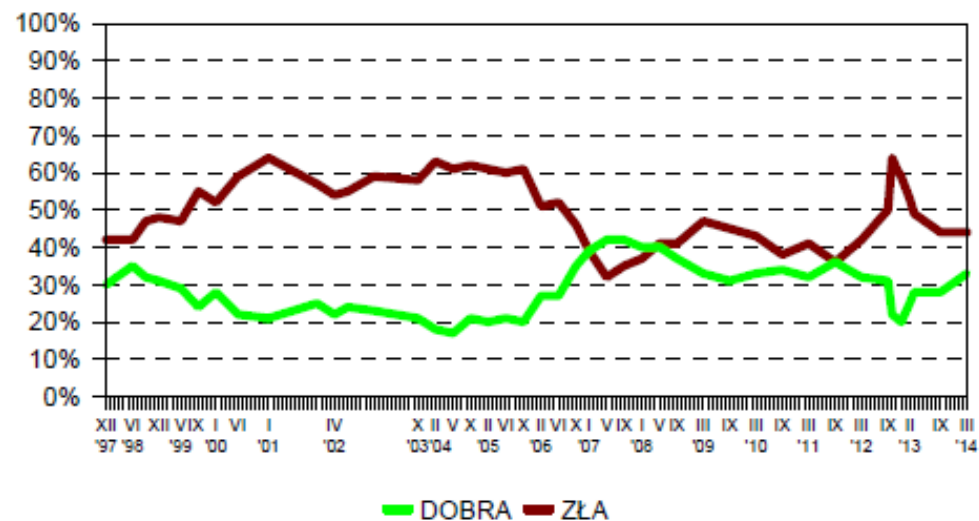
Wymiar sprawiedliwości jako system naczyń połączonych



Wizja

*Cieszące się
zaufaniem
instytucje
państwa
w przestrzeni
sprawiedliwości*

ZMIANY OPINII O SĄDACH



Kierunki strategiczne



Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości



Poprawa sprawności



Zwiększenie spójności działania (konsolidacja)



Poprawa efektywności wydatkowania środków

Wdrażanie strategii



Kontrola Zarządcza

- Plany działalności
- Cele, mierniki, ryzyko



Dobre praktyki

- Nie wymagają zmian legislacyjnych
- Sprawdzone



Projekty

- Otwarcie systemu
- Udział interesariuszy



Plan działalności na rok 2014

1

*Zwiększenie
stopnia
realizacji praw
obywatelskich
przez system
wymiaru
sprawiedliwości*



2

*Poprawa
sprawności
działania
systemu
wymiaru
sprawiedliwości*



3

*Zwiększenie
efektywności
alokacji etatów
w sądownictwie*

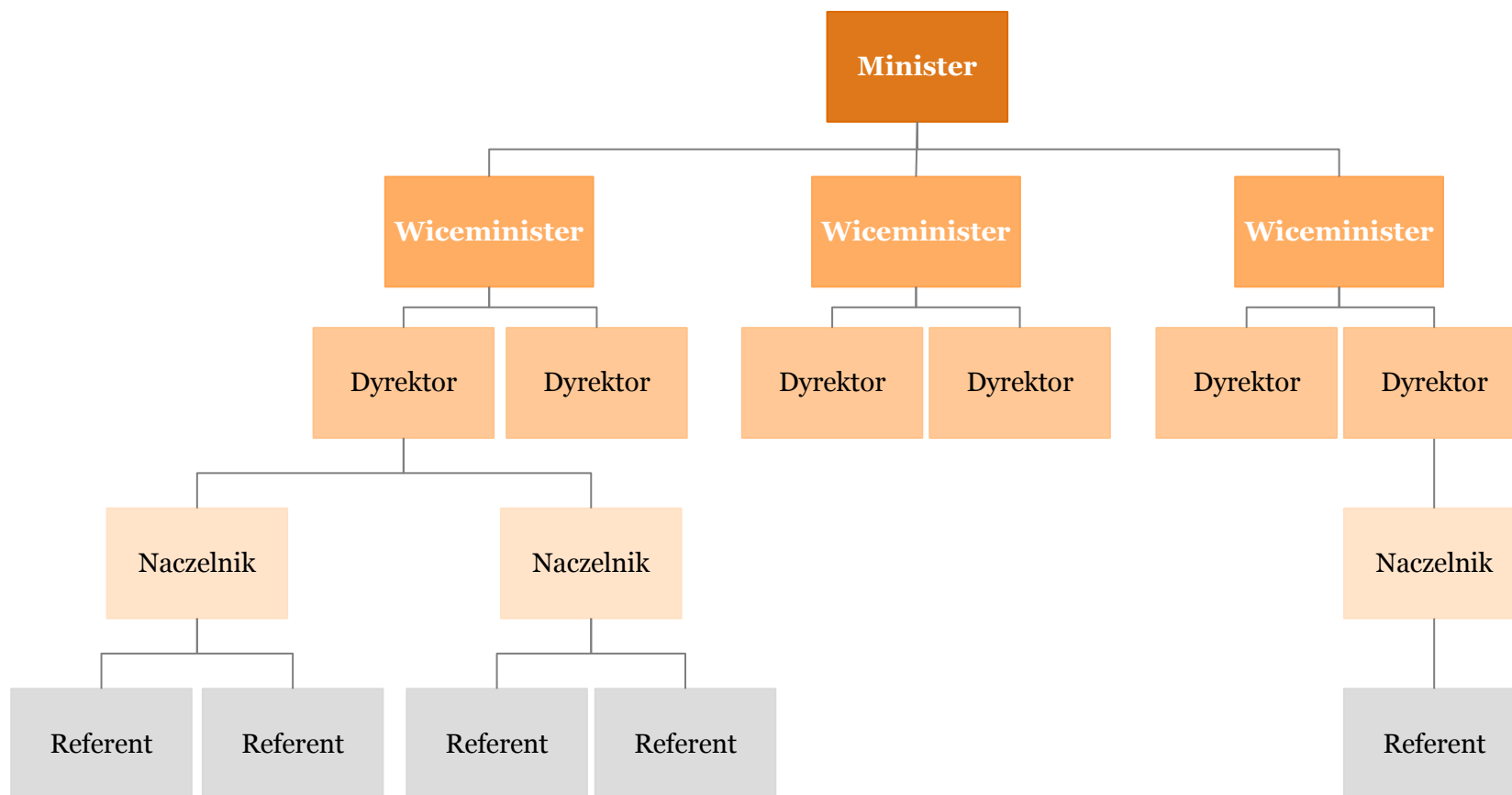


4

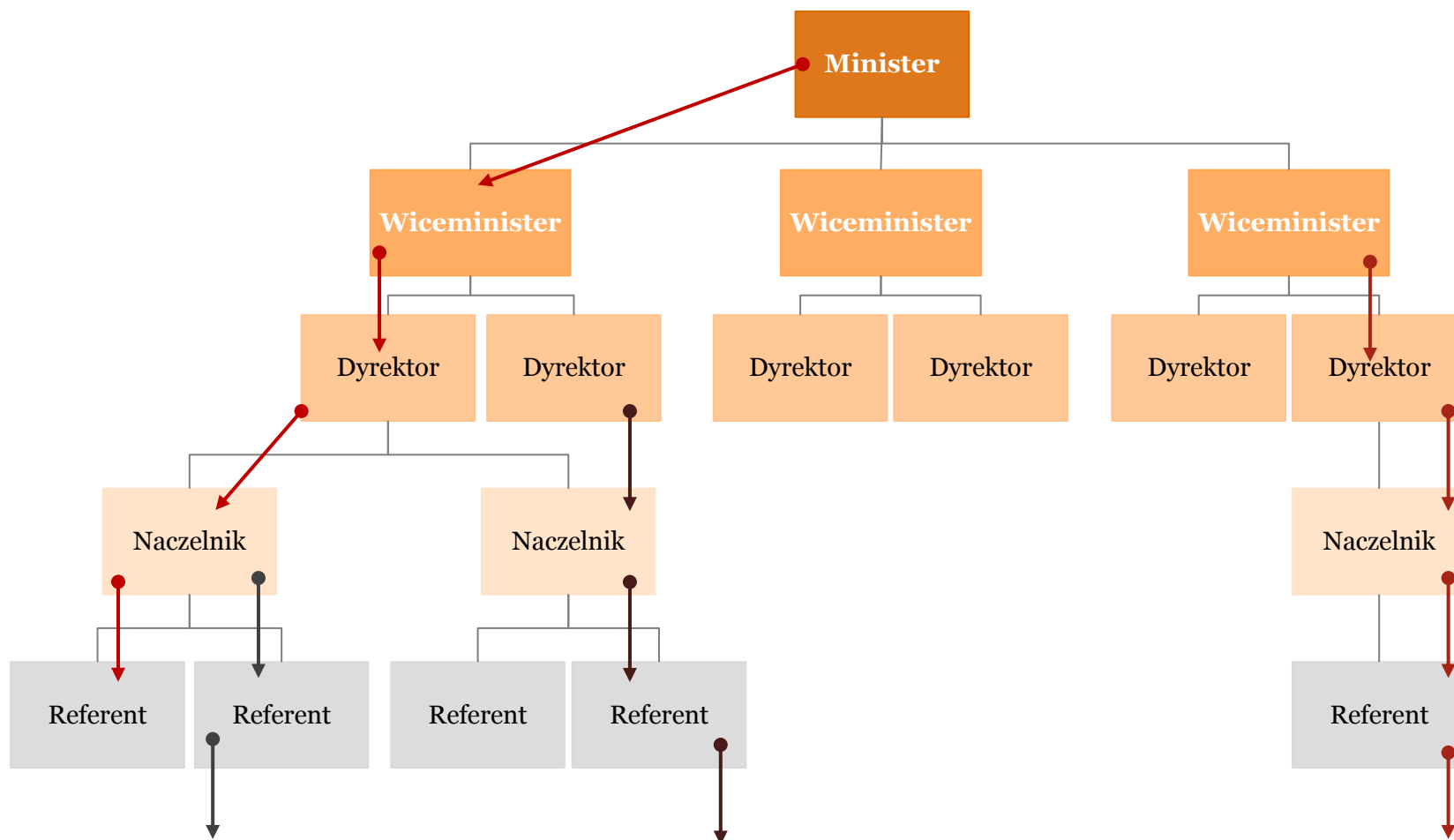
*Poprawa
efektywności
wydatkowania
środków*



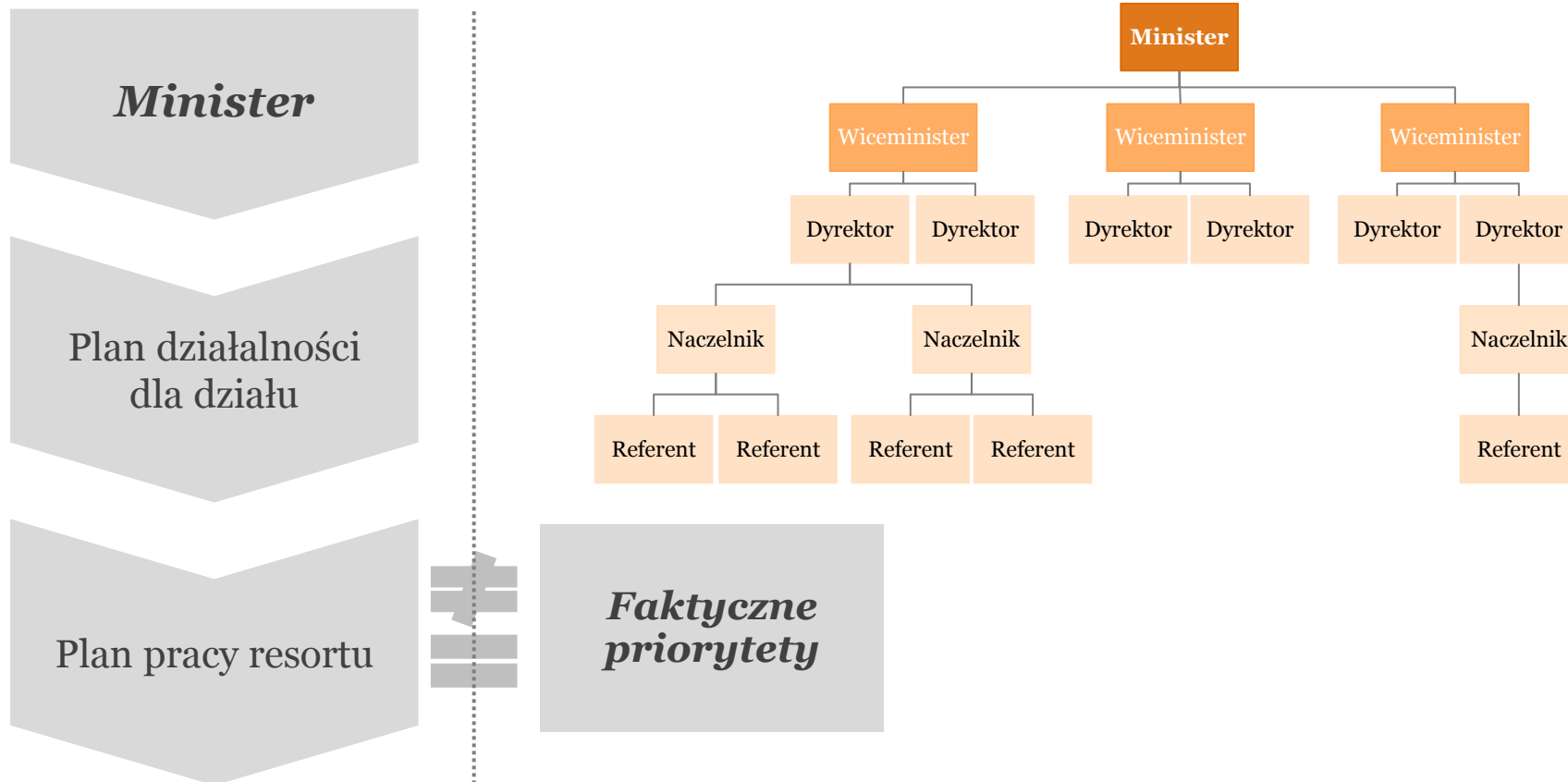
Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny



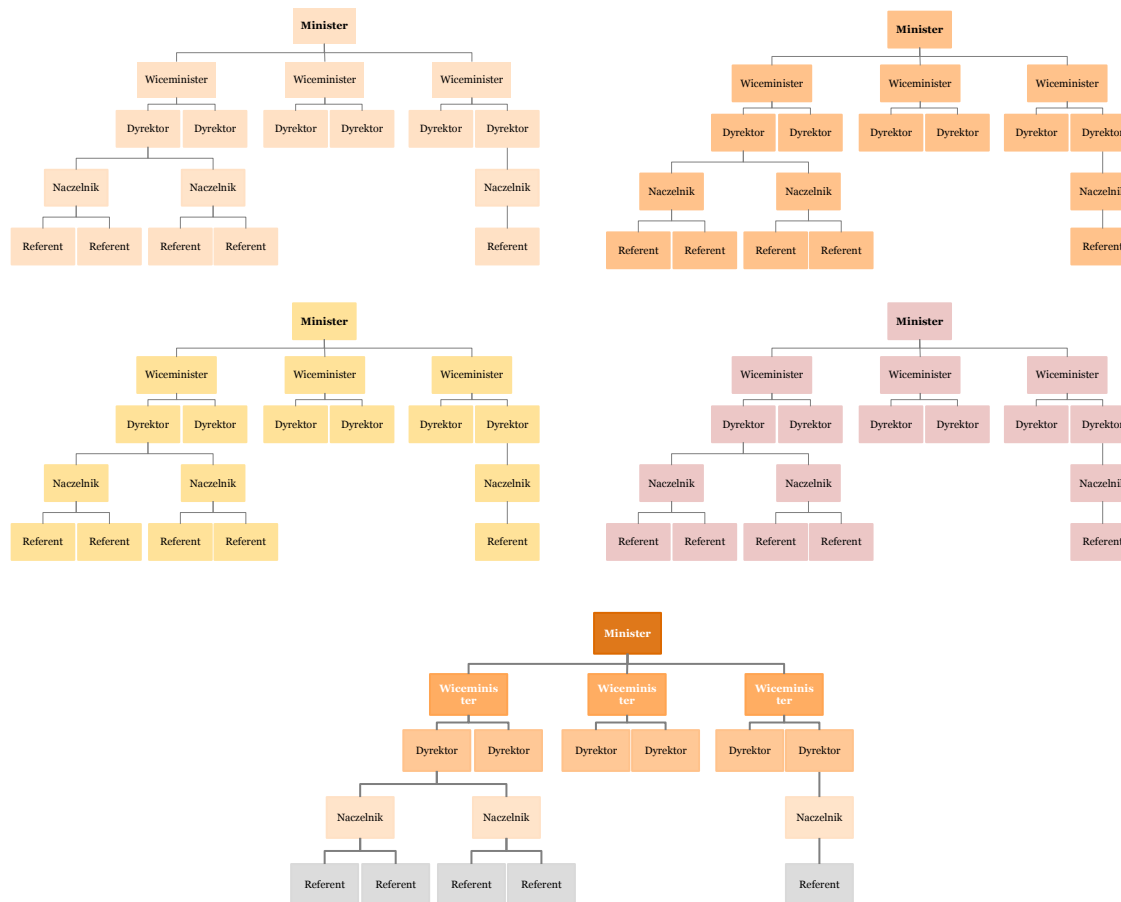
W takim przypadku szkoda nakładu pracy

Po co strategia – model teoretyczny

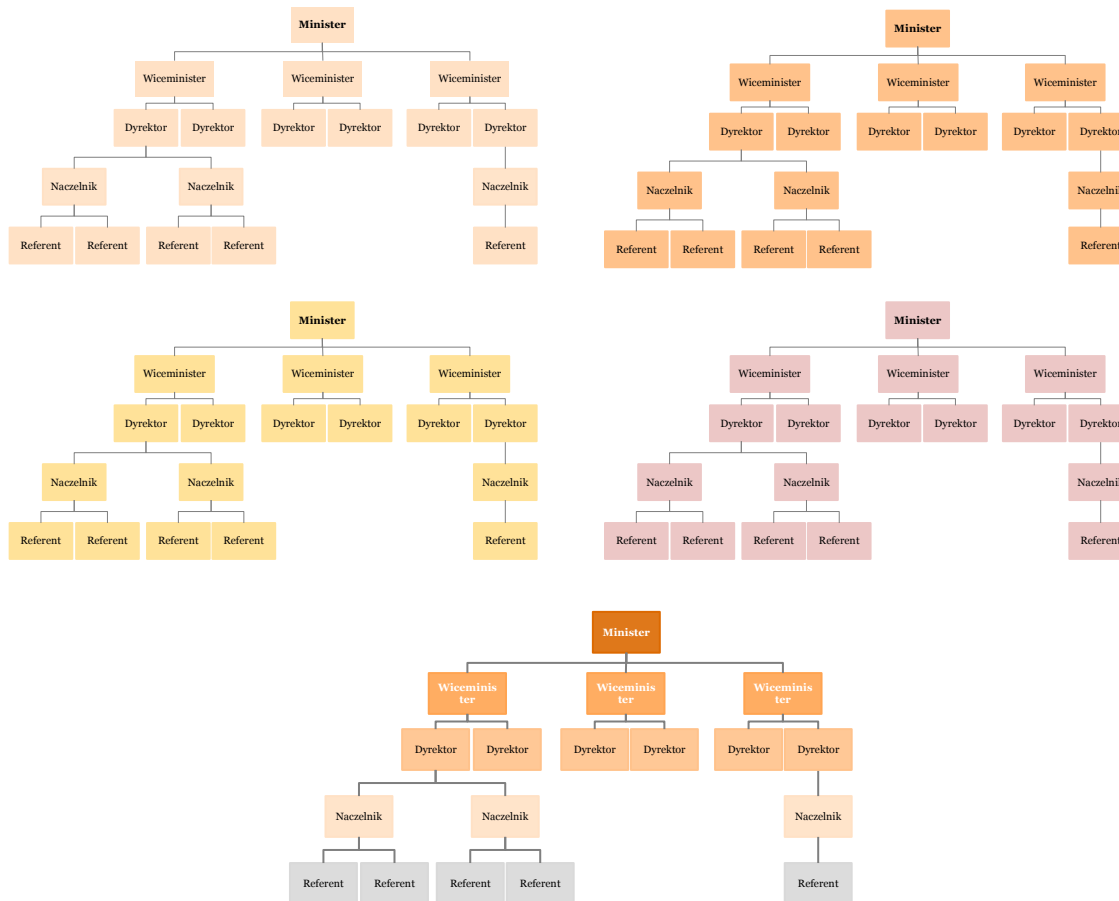
Minister

Plan działalności
dla działu

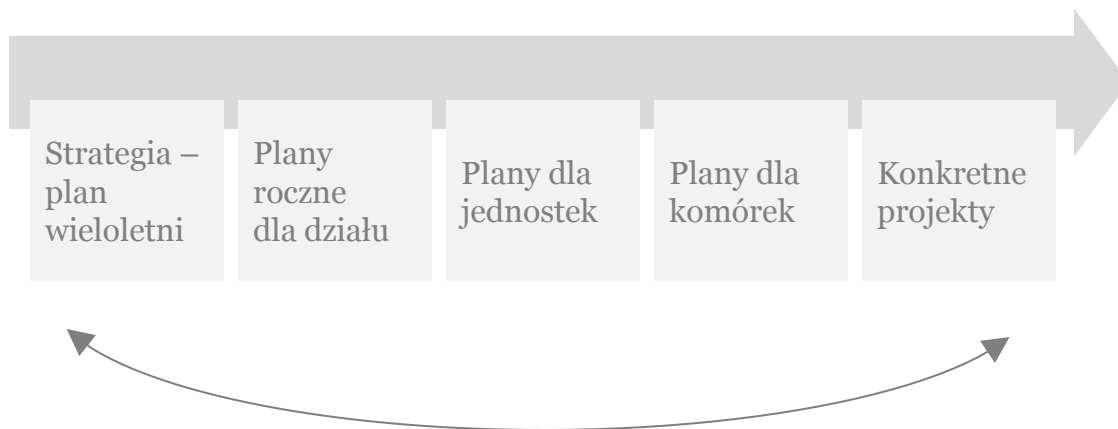
Plan pracy jednostki



Po co strategia – model teoretyczny



Po co strategia – model teoretyczny

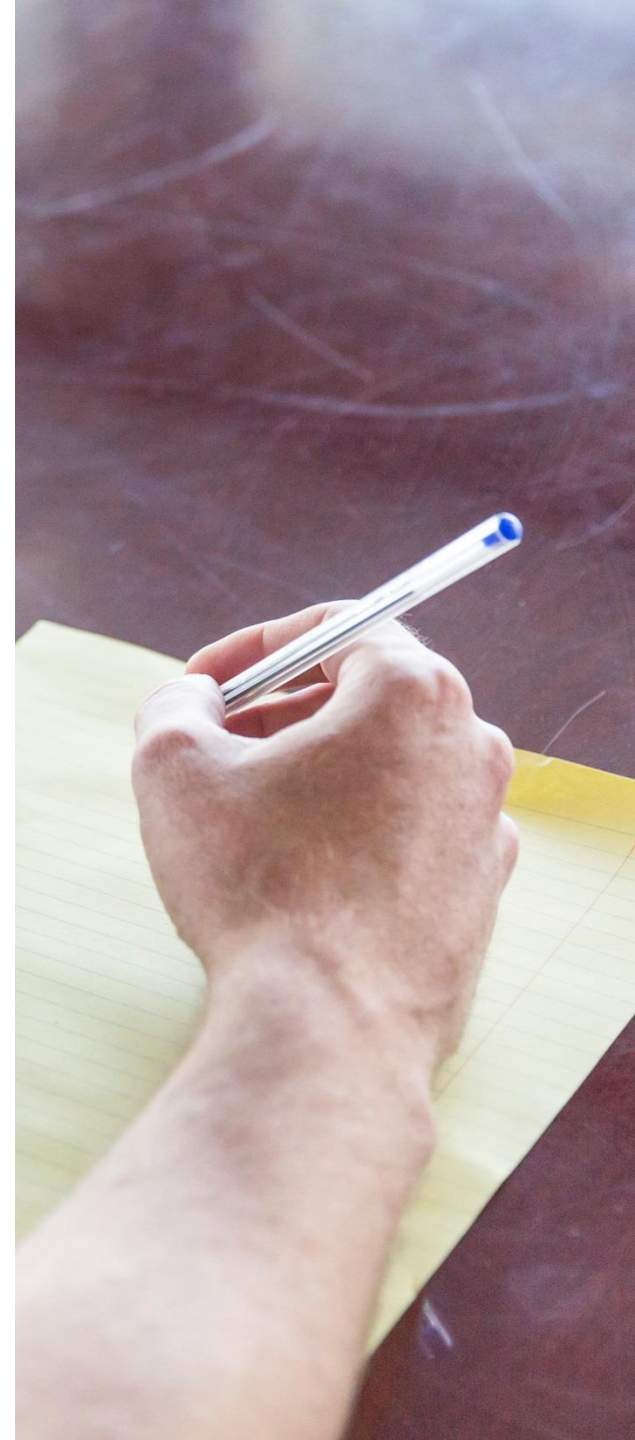


Mechanizmy badania zgodności

Zarządzenia Ministra Sprawiedliwości

Badanie wzajemnych zależności

Portfel projektów – stąd obowiązki ewidencyjne



Projekty



Legislacyjne

*Ocena
Skutków
Regulacji*

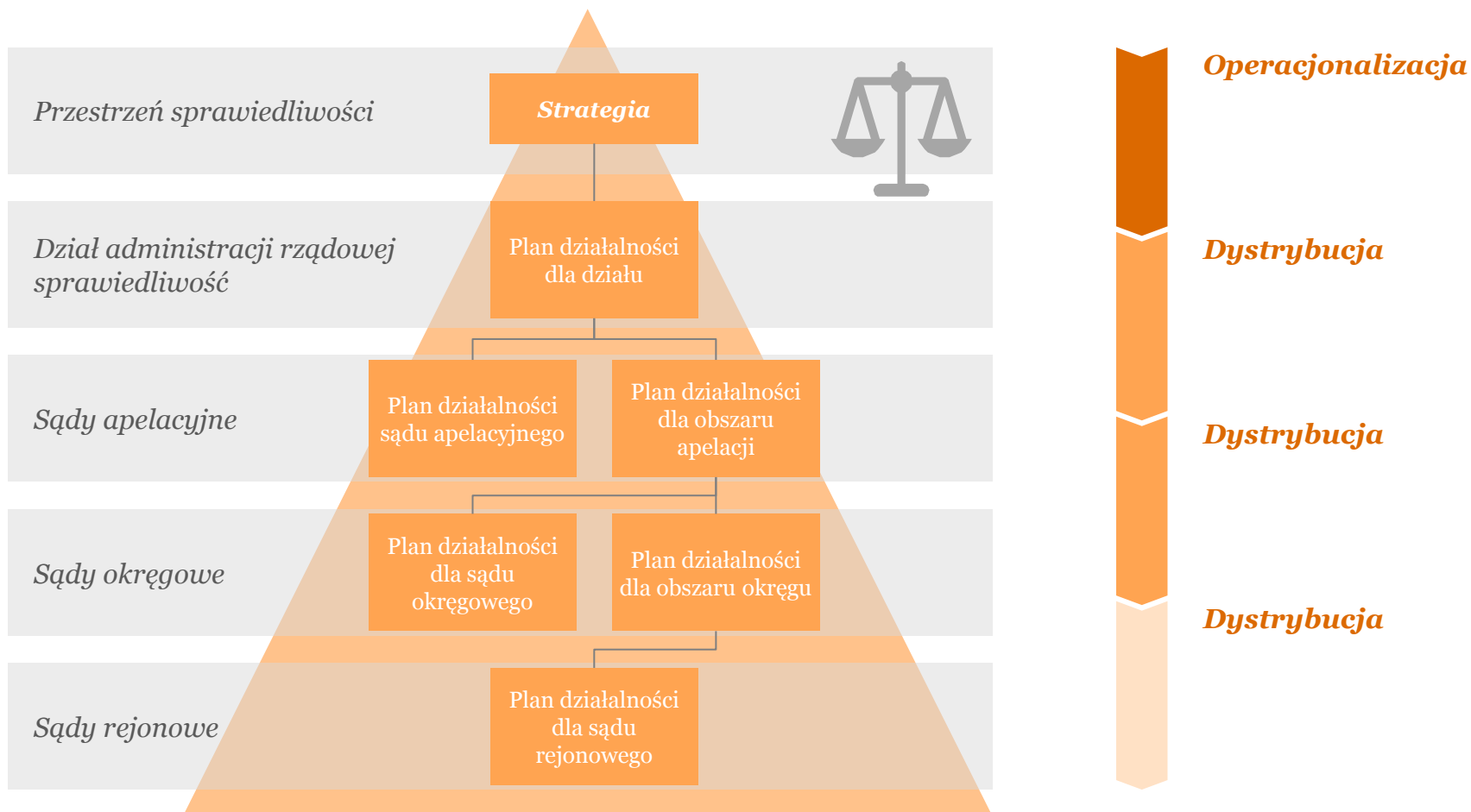
*Opinia
o zgodności
z celami
strat.*



Rozwojowe

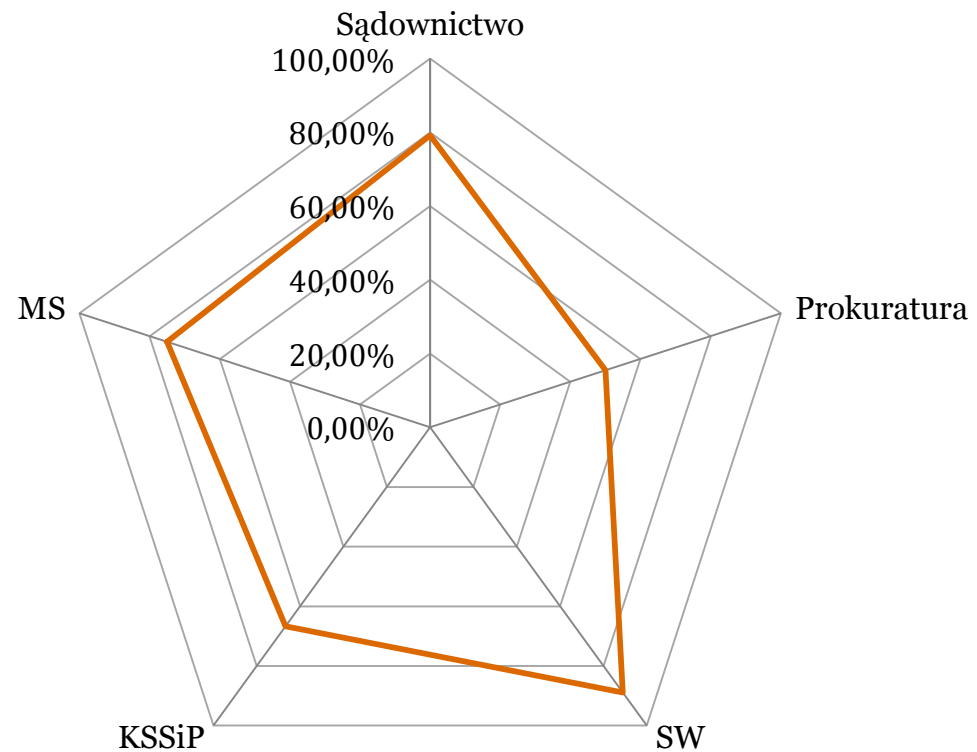
*Zarządzanie
portfelem
projektów*

Kaskadowanie celów



Podsumowanie

Odsetek mierników ze zrealizowaną pożądaną tendencją w poszczególnych ZKW



Sesja panelowa:

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



Agenda

1

Wprowadzenie – Powiązanie ZPC z ZPK

2

Praca warsztatowa – Systemy motywacyjne

3

Podsumowanie i dyskusja



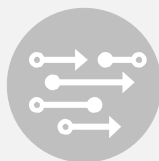
Wprowadzenie – Powiązanie ZPC z ZPK



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

Zarządzanie przez cele

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

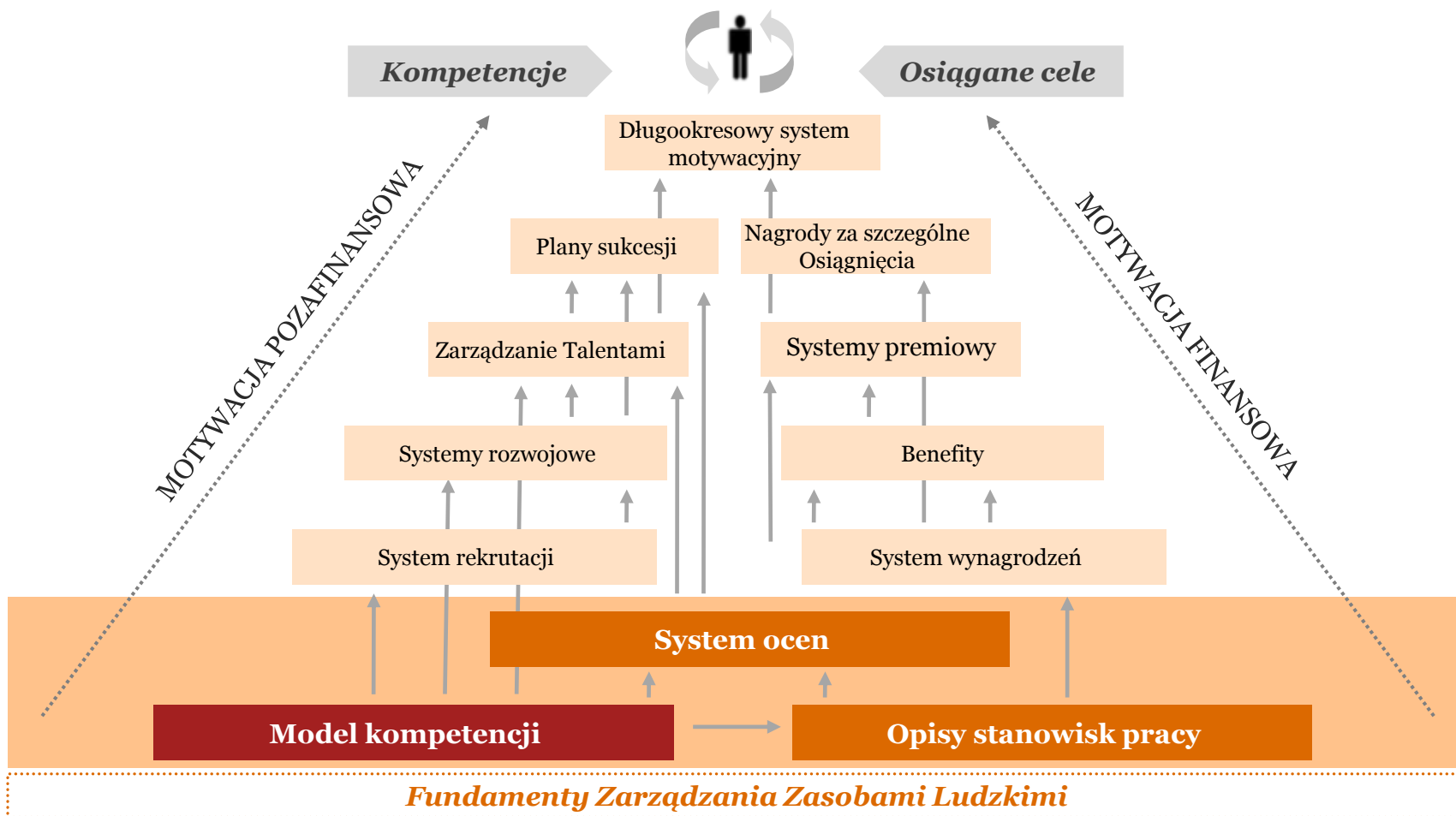


Zarządzanie przez kompetencje

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



Kompetencje stanowią fundament dla realizowania celów wszystkich organizacji



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

Podniesienie kompetencji przywódczych kadry kierowniczej

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

Weryfikacja zasad oceny wyników pracy pracowników

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

Wdrożenie zasad przekazywania informacji zwrotnych

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

Wdrożenie przejrzystych zasad przyznawania nagród

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

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



System wynagradzania powiązany z systemem ZPC w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim

1

Płaca

Staż pracy i stanowisko

Wartościowanie
Indywidualna ocena
pracownika

2

Premia

Uznaniowa, proporcjonalna do płacy

Poziom realizacji celu
• Indywidualnego
• Zespołowego

MBO

3

Nagroda

Brak nagród

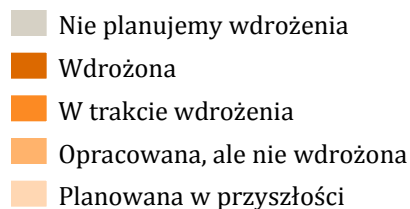
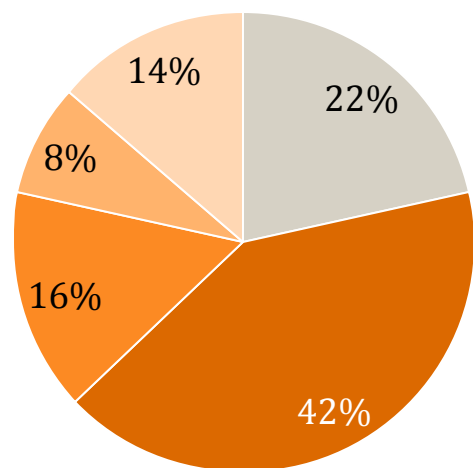
Za szczególne osiągnięcia
• Indywidualne
• Zespoły projektowe

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

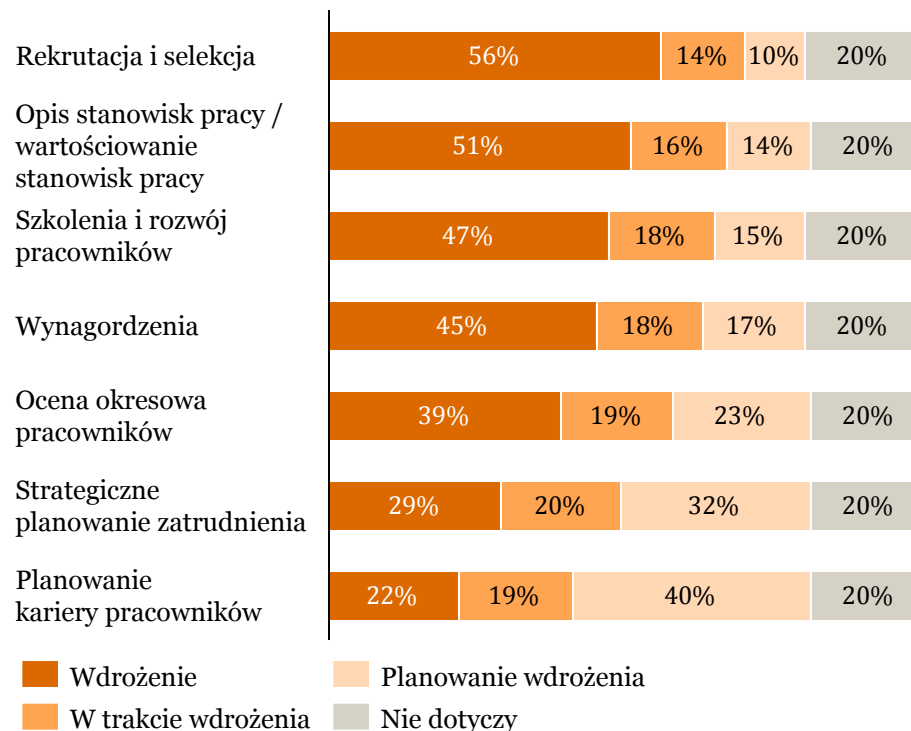
Ocena procesu ZZL w oparciu o kompetencje

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

Posiadanie modelu kompetencji



Obszary zastosowania modelu kompetencji



Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla Urzędu

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

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

Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla kadry kierowniczej

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

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

Korzyści ze stosowania systemów opartych o kompetencje

Korzyści dla pracowników urzędów

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

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

*Praca warsztatowa
– Systemy motywacyjne*



Objaśnienie przebiegu ćwiczenia

PRZYKŁAD

1

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

Finansowe:

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

Pozafinansowe:

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

2

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

Skuteczność motywatora

0 – nieskuteczny

5 – średnio skuteczny

10 – bardzo skuteczny

Negatywne skutki motywatora

0 – brak zagrożenia

5 – średnie zagrożenie


10 – wysokie zagrożenie

3

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

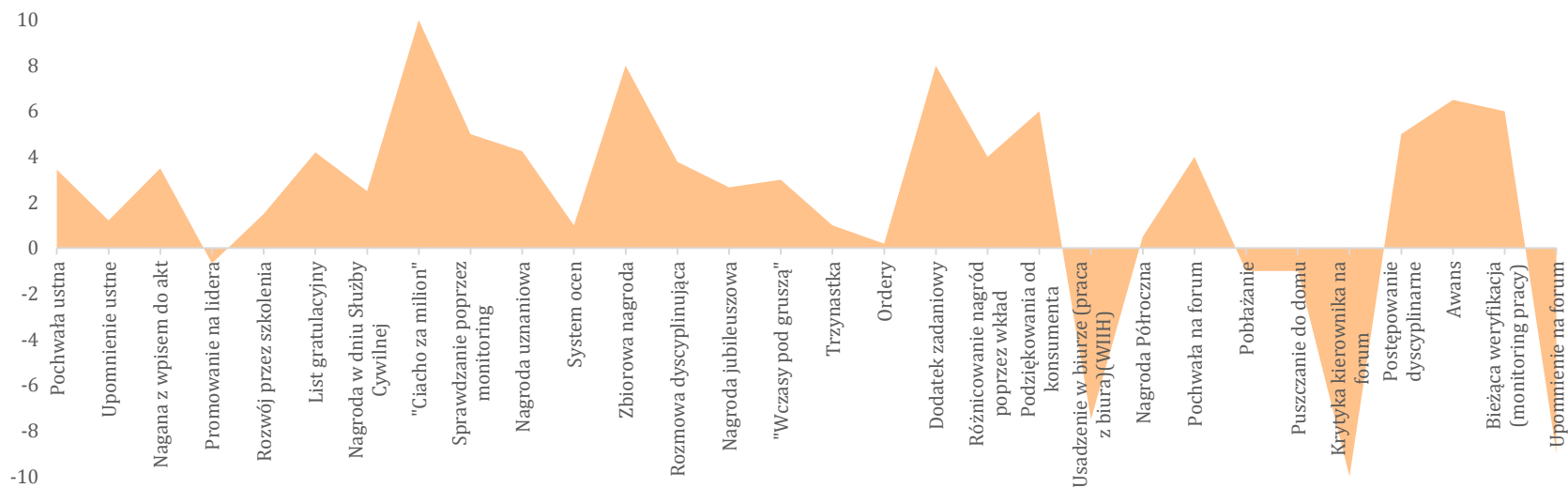
Przykład:

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



Podsumowanie – obserwacje grup

Wyniki naszych dotychczasowych ćwiczeń



Informacja zwrotna

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

Nagradzanie

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

Sesja panelowa:

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



ZARZĄDZANIE PROCESOWE

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



**PROCESY
CELE
KOMPETENCJE**

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE
W URZĘDZIE

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zarządzanie procesowe

SKŁADOWE



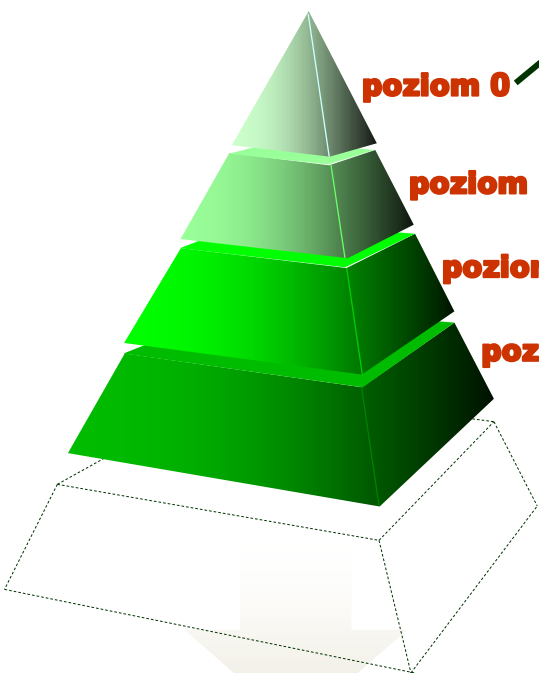
Struktura (hierarchia) procesów

CEL

„Wpływ zadań realizowanych przez organizację na jej najważniejsze cele”

Struktura (hierarchia) procesów

PRODUKT



Założenia strategiczne

- uwzględnienie relacji biznesowych
- **główne procesy** traktowane są łącznie

Megaproceny

- uwzględnienie relacji wewnętrznych
- analiza powiązań **między procesami**

Procesy

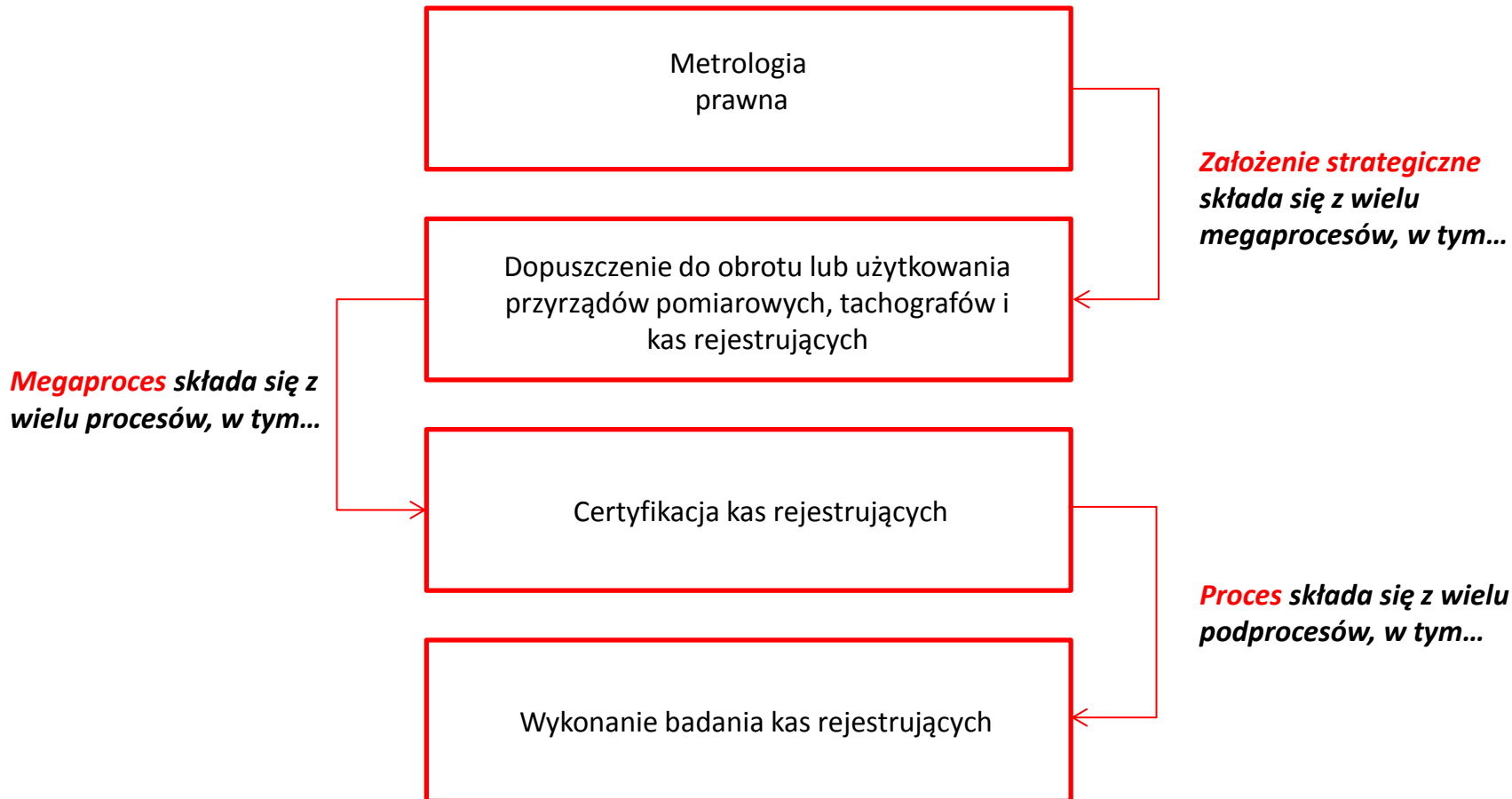
- uwzględnienie relacji wewnętrznych
- analiza powiązań **między podprocesami** w procesie
- elementami We/Wy są inne procesy

Podprocesy

- uwzględnienie relacji wewnętrznych
- analiza powiązań **między działaniami** w podprocesach
- elementami We/Wy są inne operacje i procesy

Struktura (hierarchia) procesów

PRZYKŁAD



Na przykładzie wybranego procesu Głównego Urzędu
Miar

Struktura (hierarchia) procesów

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Czy zidentyfikowano wszystkich interesariuszy?
2. Czy zidentyfikowano wszystkie procesy?
3. Czy stworzono hierarchię procesów?
4. Czy określono wartość dodaną dla klientów?
5. Czy zidentyfikowano wszystkie działania?

Opis procesów

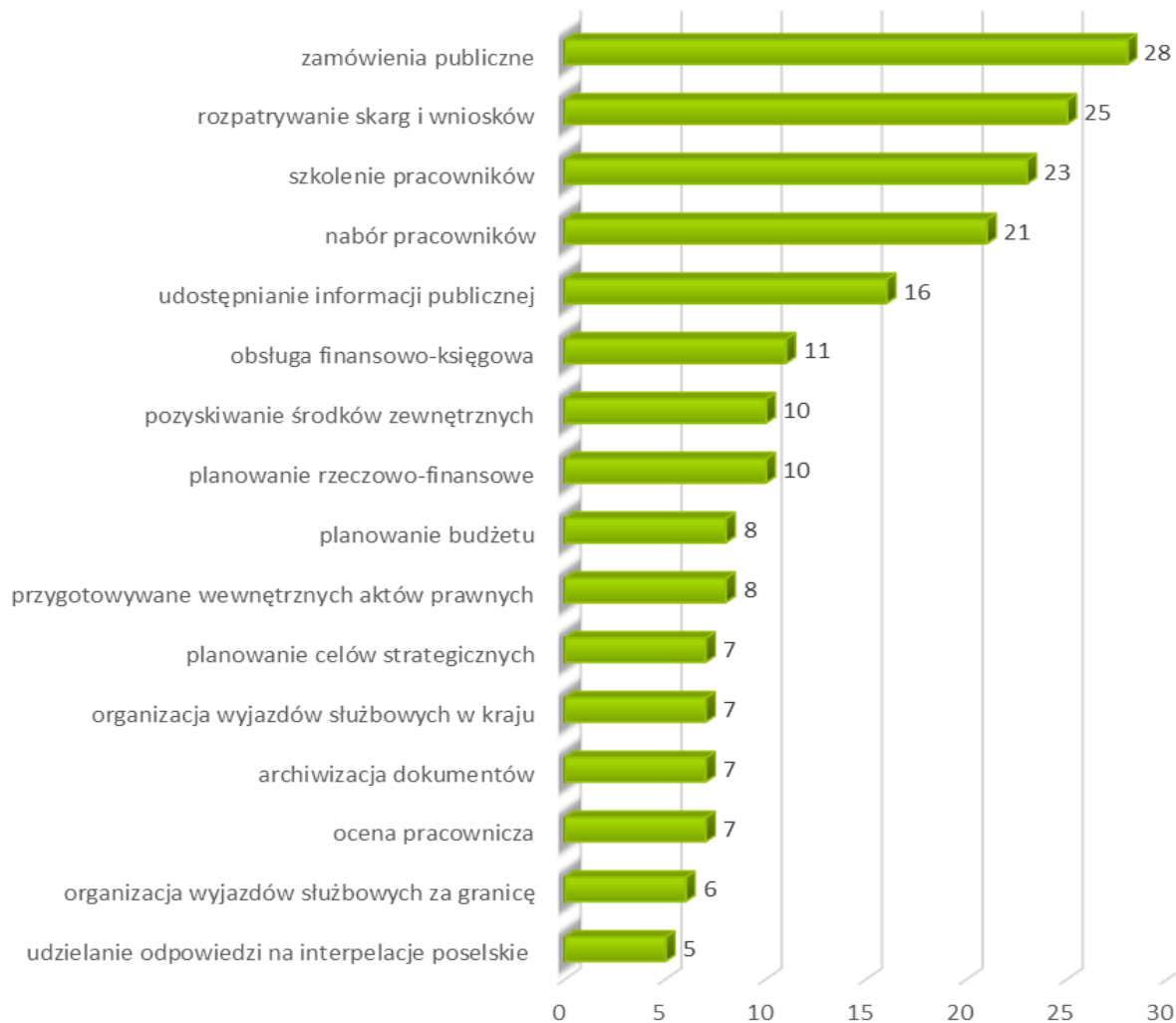
CEL

„Zrozumieć, jak zaplanowany przebieg działań (proces) wpływa na oczekiwane rezultaty.”

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Opis procesów

PRODUKT



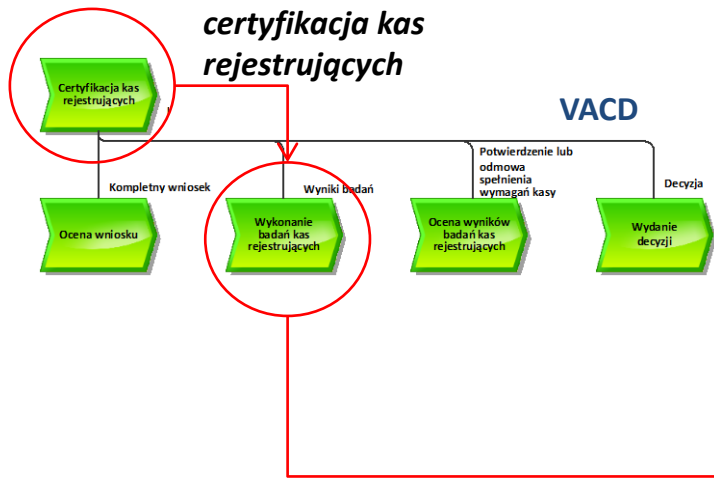
Procesy najczęściej wybierane przez urzędy do opisu (mapowania) – na podstawie raportu podsumowującego

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

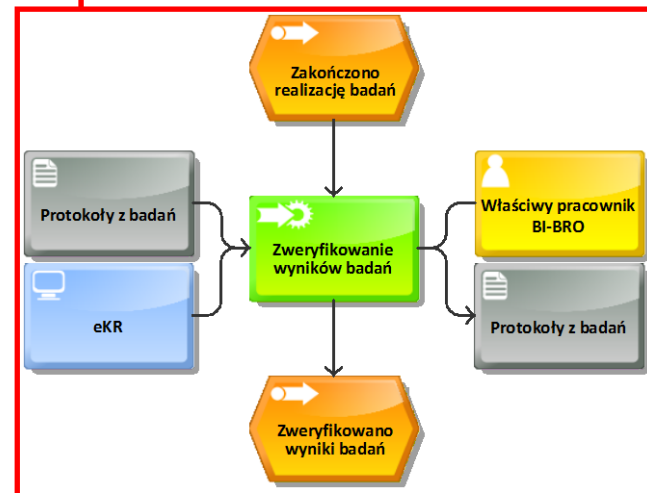
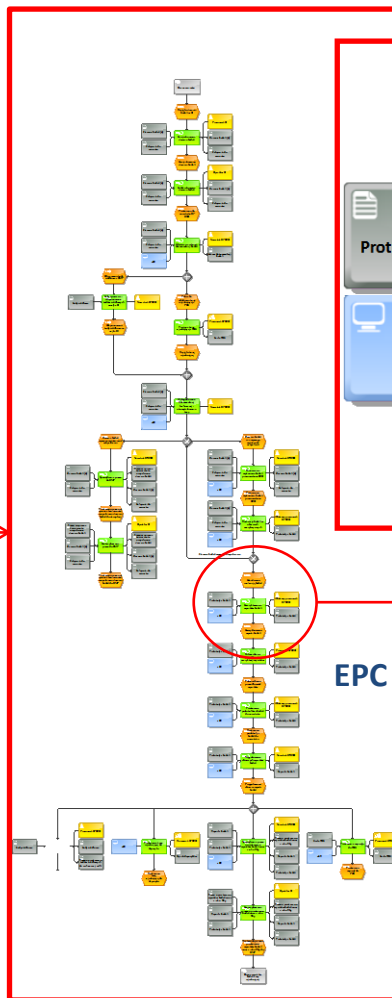
Opis procesów

PRZYKŁAD

proces:
certyfikacja kas rejestrujących



podproces:
wykonanie badań kas rejestrujących



działanie:
zweryfikowanie wyników badań

Na przykładzie procesu certyfikacji kas rejestrujących w Głównym Urzędzie Miar

Opis procesów

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Czy opisane procesy są w standardzie BPM?
2. Czy wszyscy właściciele procesów potrafią opisywać (mapować) procesy?
3. Czy wszystkie procesy zostały opisane (zmapowane)?
4. W jaki sposób przechowuje się opisy procesów?
5. Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do aktualnych opisów procesów?

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pomiar procesów

CEL

*„Określenie skuteczności i efektywności
osiągania celów”*

Pomiar procesów PRODUKT

- ◆ Wyznaczono i obliczono mierniki procesów
- ◆ Obliczono całkowite obciążenie pracą

$$OB_{całkowite} = \sum_1^n C_{działania} \times Z_{działania}$$

- ◆ Obliczono najdłuższy z możliwych czas realizacji procesu

$$\text{Ścieżka}_{najdłuższa} = \sum_1^n O_{działania} + C_{działania}$$

- ◆ Zidentyfikowano działania, które najbardziej obciążają pracą (>80%)

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pomiar procesów

PRZYKŁAD

KROK 7

WYBÓR DZIAŁAŃ NAJBARDZIEJ OBCIĄŻAJĄCYCH PRACĄ Analiza Pareto	
Działanie 1	90 155
Działanie 4	73 355
Działanie 5	63 048
Działanie 7	52 668
Działanie 9	28 132
Działanie 2	25 440
Działanie 6	22 265
Działanie 11	6 150
Działanie 10	5 548
Działanie 14	5 400
Działanie 3	3 448
Działanie 12	1 628
Działanie 15	1 106
Działanie 8	826
Działanie 13	760
RAZEM	379 929

93%

KROK 8

SZACOWANIE CZASU TRWANIA DZIAŁAŃ NA WIĘKSZEJ PRÓBIE			
DZIAŁANIE	MINIMALNY	PRZECIĘTNY	MAKSYMALNY
Działanie 1	15	30	120
Działanie 4			
Działanie 5			
Działanie 7			
Działanie 9			
Działanie 2			
Działanie 6			

„Jeżeli sprawa jest standardowa, to zazwyczaj potrzebuję 15 minut. Zdarzają się skomplikowane przypadki, a wtedy to może trwać nawet 2 godziny. Przeciętnie zajmuje mi to pół godziny.”

$$C_{działania} = \frac{C_{min} + (4 \times C_{przeciętny}) + C_{max}}{6}$$

$$C_{działania 1} = \frac{15_{min} + (4 \times 30_{przeciętny}) + 120_{min}}{6} = 42,5_{min}$$

KROK 9

WYBÓR MEDIANY CZASU TRWANIA DZIAŁANIA (wyniki uporządkowane rosnąco lub malejąco)	
Pracownik 1	2
Pracownik 2	2
Pracownik 3	16
Pracownik 4	20
Pracownik 5	28
Pracownik 6	43
Pracownik 7	52
Pracownik 8	58
Pracownik 9	58
Pracownik 10	65
Pracownik 11	71
Pracownik 12	72
Pracownik 13	75

Fragment schematu badania obciążenia pracą

Pomiar procesów

PRZYKŁAD

$$M1 = \frac{\text{liczba przeprowadzonych postępowań w zakresie produktów leczniczych}}{\text{liczba otrzymanych spraw}} = 1$$

$$M2 = \frac{\text{liczba wniosków zrealizowanych poniżej terminu 195 dni}}{\text{liczba złożonych wniosków}} \times 100\% = 100\%$$

$$M3 = \frac{\sum \text{czasów wszystkich zrealizowanych wniosków}}{\sum \text{wszystkich zrealizowanych wniosków}} \leq 195 \text{ dni}$$

$$M4 = \frac{\text{liczba decyzji (postanowień) korygujących decyzje o pozwoleniu}}{\text{liczba wydanych pozwoleń}} = 0$$

Mierniki procesów na przykładzie postępowania w zakresie dopuszczenia do obrotu dla produktów leczniczych stosowanych u ludzi realizowanego w Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych

Pomiar procesów

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Czy wszystkie procesy zostały zmierzone?
2. Jakie są terminy realizacji najważniejszych produktów (usług)?
3. Jakie zasoby są potrzebne do realizacji wszystkich procesów?
4. Jaka jest efektywność pracy zespołów?
5. Czy określono mierniki dla wszystkich procesów?

Optymalizacja procesów

CEL

„Znalezienie najlepszego rozwiązania z punktu widzenia określonego kryterium”

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Optymalizacja procesów

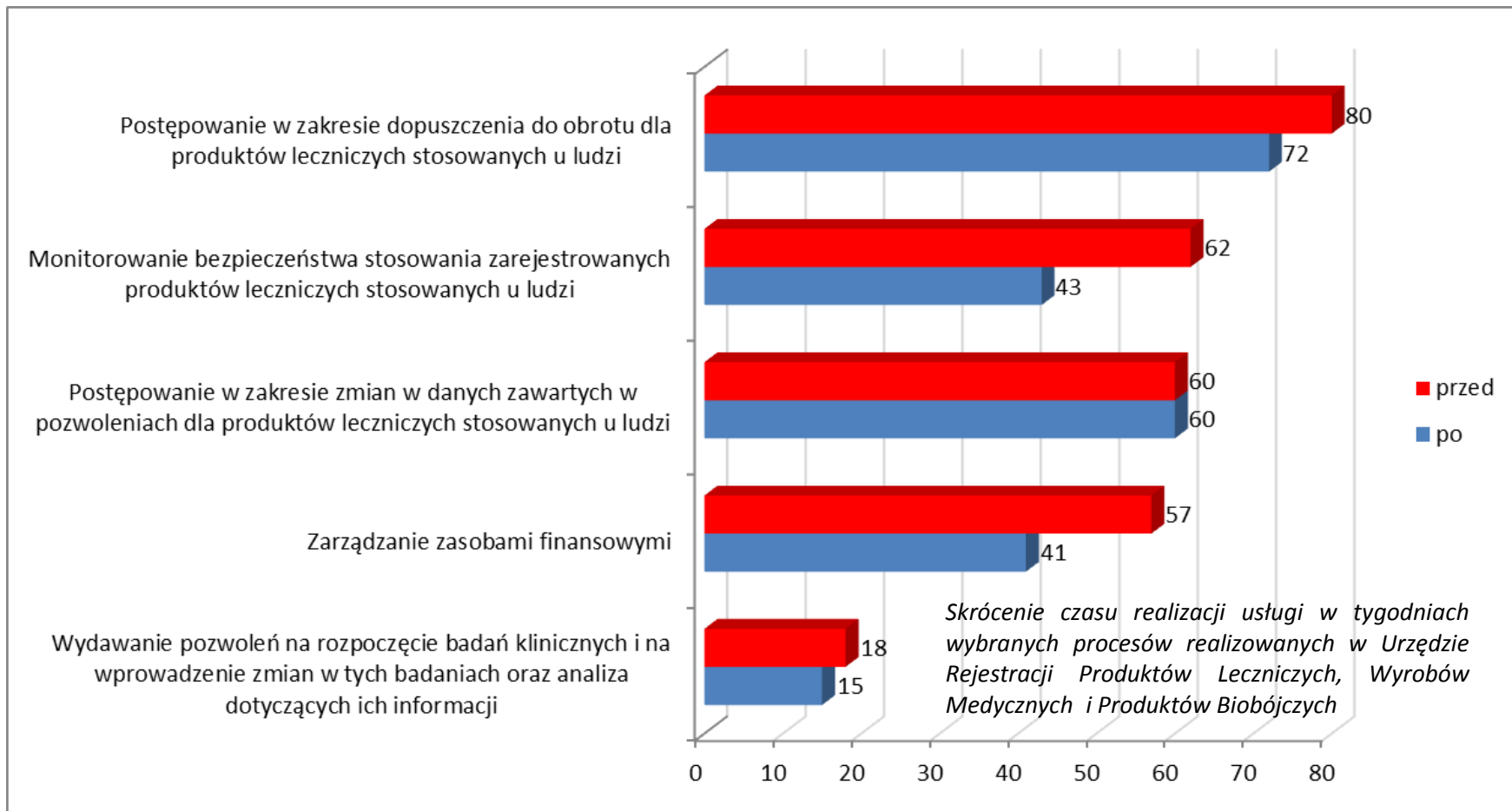
PRODUKT



Procesy najczęściej wybierane przez urzędy do optymalizacji – na podstawie raportu podsumowującego

Optymalizacja procesów

PRZYKŁAD



Optymalizacja procesów

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Jakich oczekujemy efektów?
2. Czy doskonalimy procesy w sposób ciągły?
3. Czy stosuje się metody (narzędzia) służące do optymalizacji procesów?
4. Czy właściciele procesów czują się odpowiedzialni za doskonalenie procesów?
5. Czy pracownicy mają wpływ na doskonalenie procesów?

Monitorowanie procesów

CEL

„Upewnienie się, że podjęte działania są realizowane, a ich efekty są zgodne z oczekiwaniami”

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Monitorowanie procesów

PRODUKT

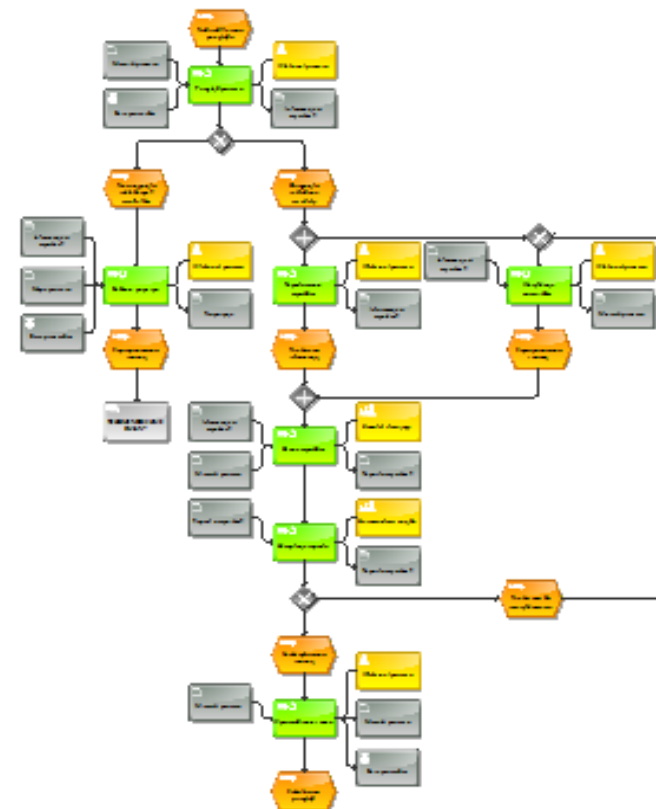


Monitorowanie procesów

PRZYKŁAD

1. Przegląd procesu

Właściciel procesu dokonuje cyklicznego przeglądu procesu. W przypadku nieosiągnięcia zakładanych wyników bada przyczyny i rekomenduje odpowiednie zmiany w procesie. W przypadku osiągnięcia założonych rezultatów raportuje o wynikach i dokonuje weryfikacji mierników procesu. Raport przekazywany jest komitetowi sterującemu, który dokonuje oceny i następnie przedstawia raport kierownictwu urzędu. Po zaakceptowaniu raportu przez kierownictwo właściciel procesu wprowadza zmiany w miernikach procesu.



Przegląd procesów na podstawie projektu organizacji zarządzania procesowego w urzędach

Monitorowanie procesów

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Czy wdrożono zmiany procesów?
2. Jakie były efekty wprowadzonych zmian?
3. Jak je zmierzyć?
4. Czy odpowiadają naszym celom?
5. Czy są jeszcze aktualne?

Podejmowanie decyzji

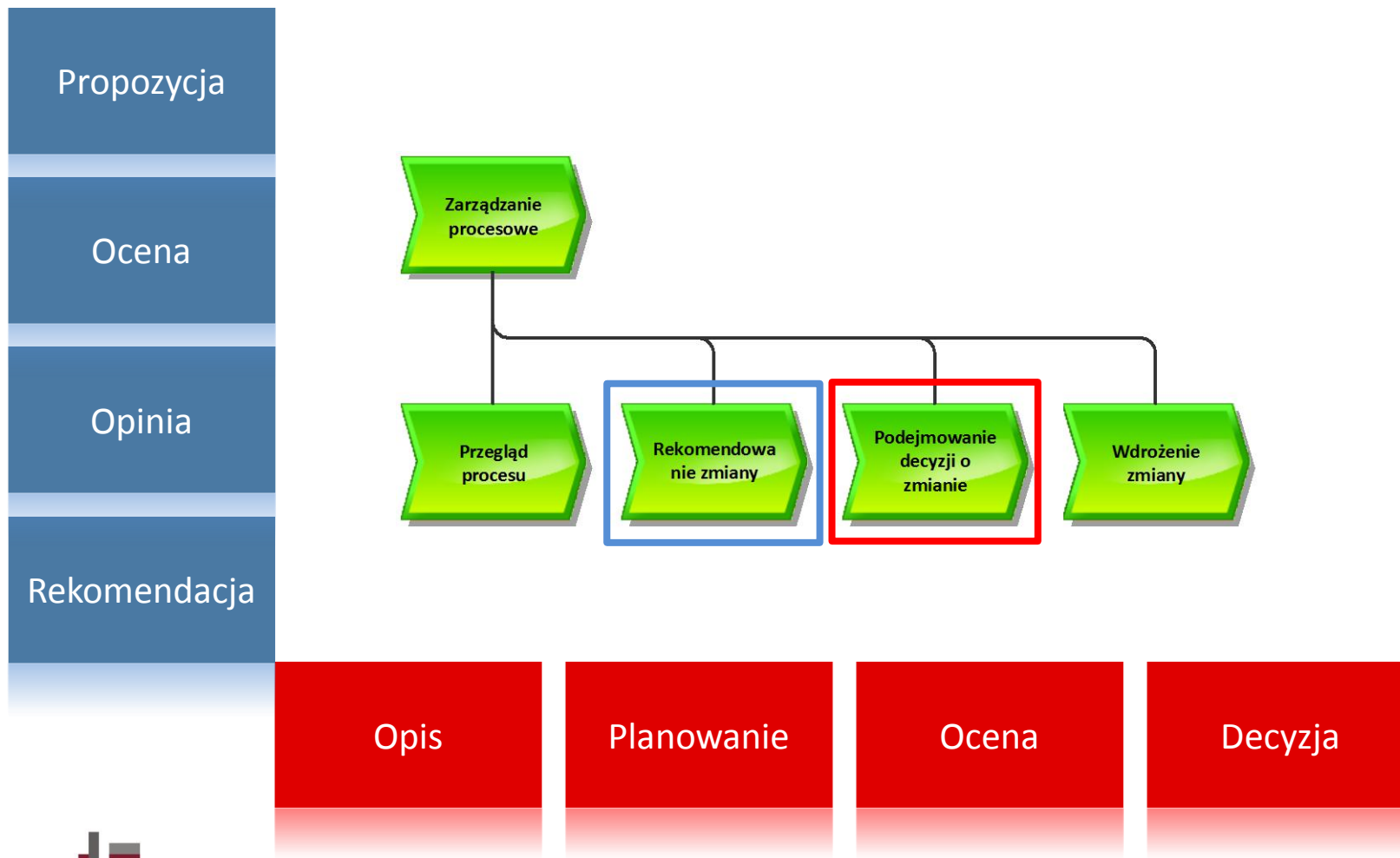
CEL

„Wdrażanie zmian zgodnych z celami organizacji, we właściwej kolejności i zabezpieczonymi zasobami.”

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podjęmowanie decyzji

PRODUKT

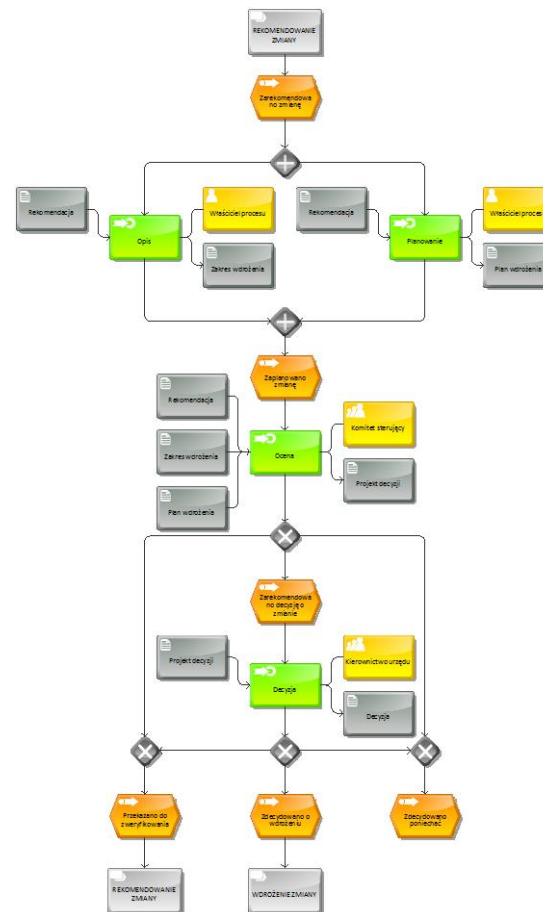


Podjęcie decyzji

PRZYKŁAD

1. PODEJMOWANIE DECYZJI O ZMIANIE

Właściciel procesu opisuje zakres rekomendowanych zmian i przygotowuje plan wdrożenia. Zakres i plan wdrożenia przedstawia komitetowi sterującemu, który dokonuje oceny i decyduje o dalszym postępowaniu: w razie wątpliwości może przekazać rekomendacje do ponownego rozpatrzenia i uzupełnienia braków, może ostatecznie zarekomendować zmiany kierownictwu urzędu albo odrzucić proponowaną zmianę. Kierownictwo urzędu, po zapoznaniu się z przedstawionymi dokumentami, wydaje decyzję: o wdrożeniu zmian w procesie albo o jej ponownym zweryfikowaniu rekomendacji albo o odrzuceniu.



Podjęcie decyzji o zmianie na podstawie projektu organizacji zarządzania procesowego w urzędach

Podejmowanie decyzji

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. Czy określono jakie zmiany wymagają akceptacji kierownictwa urzędu?
2. Czy kierownictwo urzędu otrzymuje od właścicieli procesów opis rekomendowanych zmian (nakłady, efekty, regulacje, ryzyko)?
3. Czy właściciele procesów przedstawiają plan wdrożenia?
4. Czy komitet sterujący ocenia wpływ zmian na proces i określa ich priorytet?
5. W jakim trybie kierownictwo urzędu podejmuje decyzje o wprowadzeniu zmian?

Koordynowanie zmian

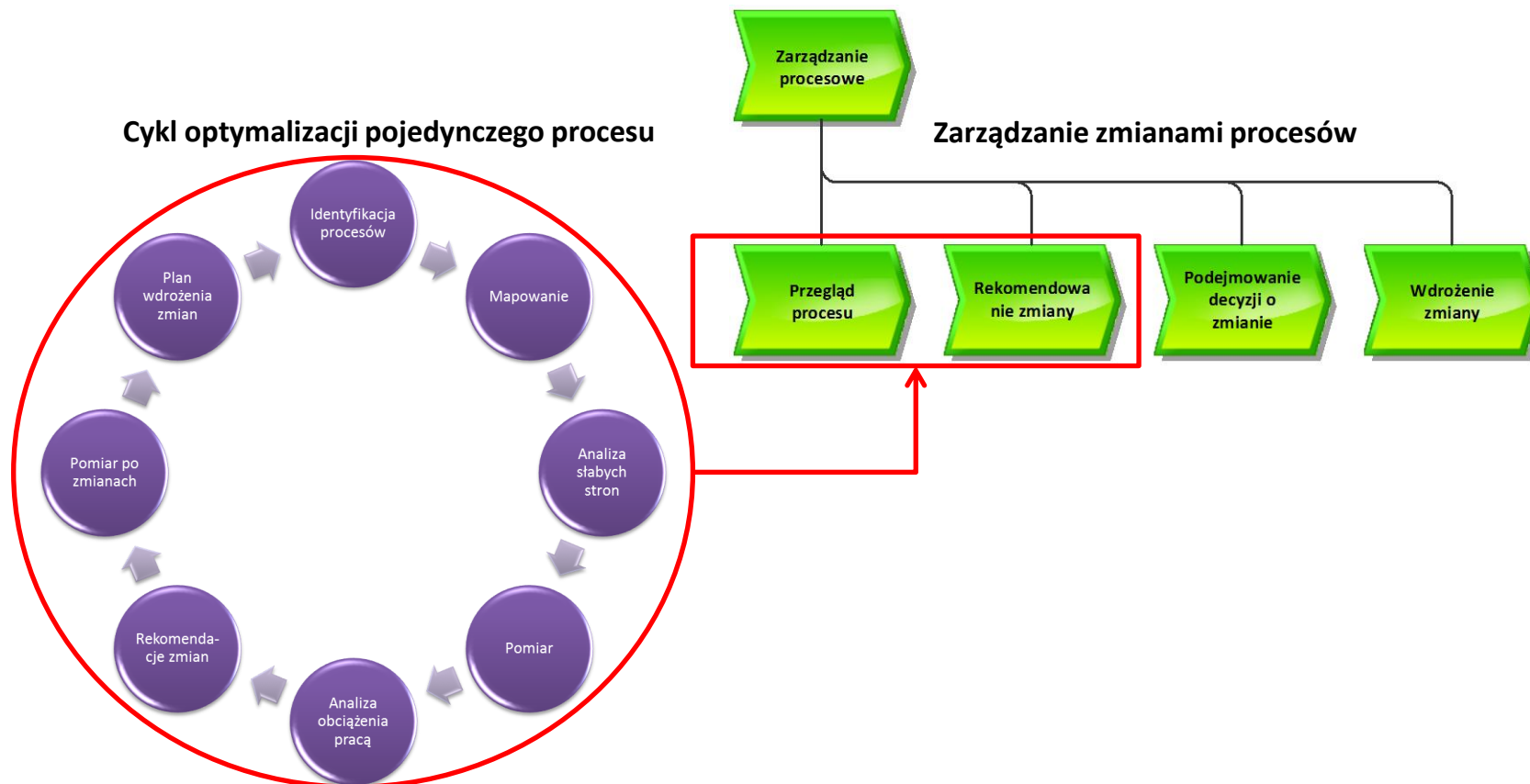
CEL

*„Zachowanie kontroli nad zmianami.
Wdrażanie w pierwszej kolejności zmian o
największej wadze i pilności. Efektywne
wykorzystanie ograniczonych zasobów”*

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Koordynowanie zmian

PRODUKT



Koordynowanie zmian

PRZYKŁAD

1.1. Rola kierownictwa urzędu

- ♦ Przedstawia oczekiwania wobec właścicieli procesów i komitetu sterującego
- ♦ Podejmuje decyzje o wdrożeniu zmian
- ♦ Nadzoruje postęp prac

1.2. Rola komitetu sterującego

Komitet sterujący składa się ze stałych członków (kierownictwo kluczowych komórek merytorycznych) spośród których wybiera się przewodniczącego oraz pracownika pełniącego obowiązki sekretarza. W razie potrzeby komitet sterujący może zwracać się o pomoc ekspertów. W mniejszych urzędach można powołać (zamiast komitetu sterującego) koordynatora zmian. Spotkania komitetu odbywają się w regularnych sesjach, najlepiej co trzy miesiące, a przynajmniej raz na pół roku.

Komitet sterujący:

- ♦ Ocenia wyniki przeglądu procesów
- ♦ Ocenia propozycje zmian i przedstawia kierownictwu urzędu rekomendacje w tym zakresie
- ♦ Ocenia postęp prac wdrożeniowych i raportuje o tym kierownictwu urzędu

1.3. Rola właściciela procesu

- ♦ Przegląda procesy
- ♦ Weryfikuje mierniki procesów
- ♦ Ocenia propozycje pracowników
- ♦ Konsultuje proponowane zmiany z komórkami merytorycznymi
- ♦ Rekomenduje zmiany komitetowi sterującemu
- ♦ Przedstawia komitetowi sterującemu zakres i plan wdrożenia zmiany
- ♦ Raportuje wyniki przeglądu procesów komitetowi sterującemu
- ♦ Monitoruje postęp prac wdrożeniowych
- ♦ Raportuje postęp prac wdrożeniowych komitetowi sterującemu
- ♦ Aktualizuje mapy procesów

Role kierownictwa urzędu, komitetu sterującego i właścicieli procesów na podstawie projektu organizacji zarządzania procesowego w urzędach

Koordynowanie zmian

ROZWÓJ i UTRZYMANIE

1. Czy dokonuje się systematycznego przeglądu wszystkich procesów?
2. Czy określono sposób (procedurę, dobrą praktykę) w jaki rekomenduje się wprowadzanie zmian procesów?
3. Czy ustalono i wdrożono w życie tryb podejmowania decyzji w sprawie zmian procesów?
4. W jaki sposób monitoruje się wdrażanie zmian?
5. Czy wszyscy pracownicy zaangażowani są w doskonalenie procesów?

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wdrażanie zmian

CEL

„Poprawa skuteczności i efektywności działania”

Wdrażanie zmian

PRODUKT

60% rekomendacji dotyczyło zmian proceduralnych

- zmiany w organizacji pracy dotyczące kolejności wykonywanych działań, ich zakresu, usuwania niepotrzebnych, łączenia, równoległego wykonywania i innych zmian, które wpływały na skrócenie czasu realizacji i zmniejszenie obciążenia pracą

18% rekomendacji dotyczyło wdrażania nowych narzędzi

- zakup nowych aplikacji, zmiany funkcjonalności istniejących, tworzenie baz danych i inne, których głównym celem jest wykorzystywanie wzorców, łatwiejszy dostęp do informacji, elektroniczny obieg dokumentów

11% rekomendacji dotyczyło delegowania zadań

- delegowanie zadań na niższe stanowiska, a w razie potrzeby udzielanie pełnomocnictw, zmiany w zakresie obowiązków i rozwój nowych kompetencji

7% rekomendacji dotyczyło komunikacji

- zarówno z pracownikami, jak i klientami. Dotyczyło to w szczególności dostępu do potrzebnych informacji, kontaktowania się w sprawie jakości świadczonych usług, informowania o najważniejszych działaniach

3% rekomendacji dotyczyło szkoleń

- wymaganych zmianami procesów, ale przede wszystkim przypominających o już istniejących procedurach, narzędziach i informacjach, których pełne zastosowanie pozwoli na efektywniejszą pracę

1% rekomendacji dotyczyło zmian organizacyjnych

- jak widać, doskonalenie procesów nie wymaga istotnych zmian w strukturze organizacyjnej i jej podstawowych funkcjach, ale przede wszystkim lepszej koordynacji i komunikacji

Zmiany najczęściej rekomendowane przez urzędy – na podstawie raportu podsumowującego

Wdrażanie zmian

PRZYKŁAD

PRZED

- ◆ Obciążenie pracą **w godzinach** w 2014 roku
10.677
- ◆ Obciążenie pracą **w etatach** w 2014 roku **6,21**
- ◆ Czas trwania procesu **w tygodniach** **25**

PO

- ◆ Obciążenie pracą **w godzinach** w roku **9.258**
- ◆ Obciążenie pracą **w etatach** w roku **5,38**
- ◆ Czas trwania procesu **w tygodniach** **18**

Prognozowane efekty zmian na przykładzie procesu certyfikacji kas rejestrujących w Głównym Urzędzie Miar

Wdrożenie zmian

ROZWÓJ I UTRZYMANIE

1. W jaki sposób podejmowane są decyzje o wdrażaniu zmian?
2. W jaki sposób monitorowany jest postęp prac?
3. Czy postęp prac jest raportowany?
4. Czy dokonuje się oceny wdrożenia zmian?
5. W jaki sposób aktualizowane są opisy (w tym mapy procesów)?

Elementy zarządzania procesowego

PODSUMOWANIE

- zidentyfikowano interesariuszy
- zidentyfikowano wszystkie procesy
- stworzono hierarchię procesów
- określono wartość dodaną dla klientów
- opisano wszystkie procesy w standardzie BPM
- właściciele opisują procesy
- procesy są dokumentowane, aktualizowane, przechowywane i udostępniane
- wszystkie procesy zostały zmierzone
- obliczono czas realizacji najważniejszych produktów (usług)
- obliczono jakie zasoby są potrzebne do realizacji wszystkich procesów
- obliczono efektywność pracy zespołów
- określono mierniki wszystkich procesów
- procesy doskonalone są w sposób ciągły
- stosuje się metody (narzędzia) do optymalizacji procesów
- właściciele rekomendują zmiany doskonalące procesy oraz koordynują prace związane z ich wdrożeniem w życie
- pracownicy mają wpływ na doskonalenie procesów
- wszyscy pracownicy mają dostęp do aktualnych opisów procesów
- wdraża się w życie zmiany procesów
- mierzy się efekty wprowadzonych zmian
- wprowadzane zmiany służą głównym celom organizacji
- określono jakie zmiany wymagają akceptacji kierownictwa urzędu
- kierownictwo urzędu otrzymuje od właścicieli procesów rekomendacje zmian
- właściciele procesów przedstawiają plan wdrożenia
- komitet sterujący ocenia wpływ zmian na proces i określa ich priorytet
- kierownictwo urzędu podejmuje decyzje o wprowadzeniu zmian w określonym trybie
- dokonuje się systematycznego przeglądu wszystkich procesów
- określono sposób w jaki rekomenduje się wprowadzanie zmian procesów
- postęp prac (wdrażania zmian) jest monitorowany i raportowany
- dokonuje się oceny wdrożenia zmian

Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



www.procesycelekompetencje.pl

DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ

Konsorcjum realizujące zadanie

F5 Konsulting Sp. z o.o.



M4 Management Polska Sp. z o.o.

M⁴ Management
methods - measurement - management - motivation

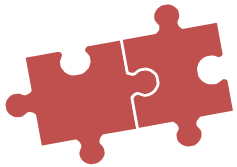
Dobre praktyki

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

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

Projekt „DUW.KAIZEN”

Cele realizacji projektu „DUW.KAIZEN”



Integracja wymagań Systemu Zarządzania Jakością, kontroli zarządczej oraz budżetu zadaniowego



Identyfikacja i opracowanie Kart działań zgodnych z katalogiem budżetu zadaniowego

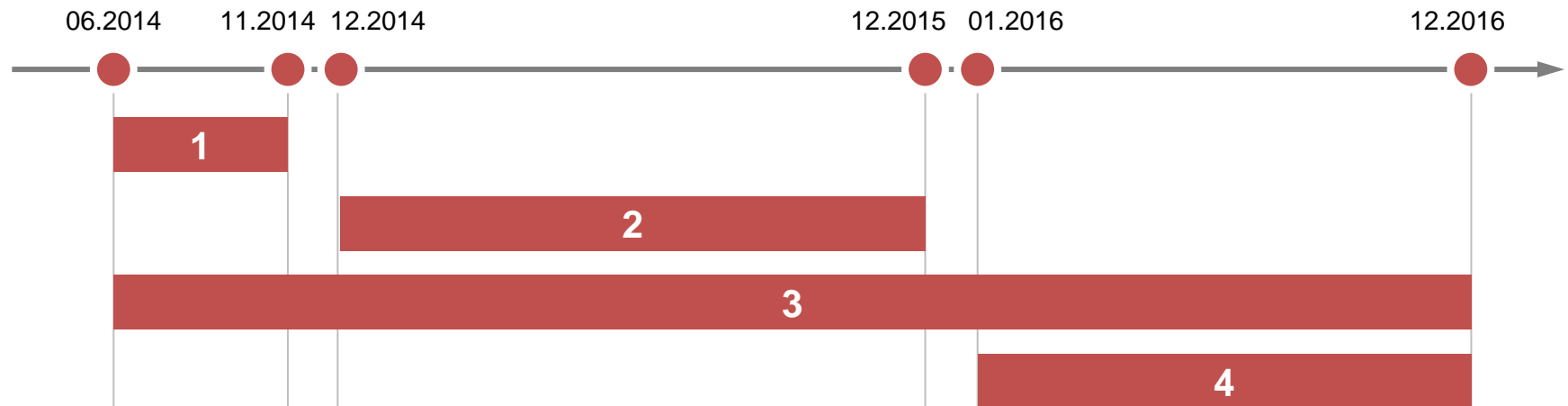


Mapowanie czynności realizowanych w ramach działań budżetowych



Optymalizacja realizacji działań i czynności poprzez wdrożenie wypracowanych udoskonaleń

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



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

Integracja

Budżet zadaniowy – ISO – kontrola zarządcza

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

Spotkania Zespołów Wydziałowych



Zrealizowane spotkania robocze

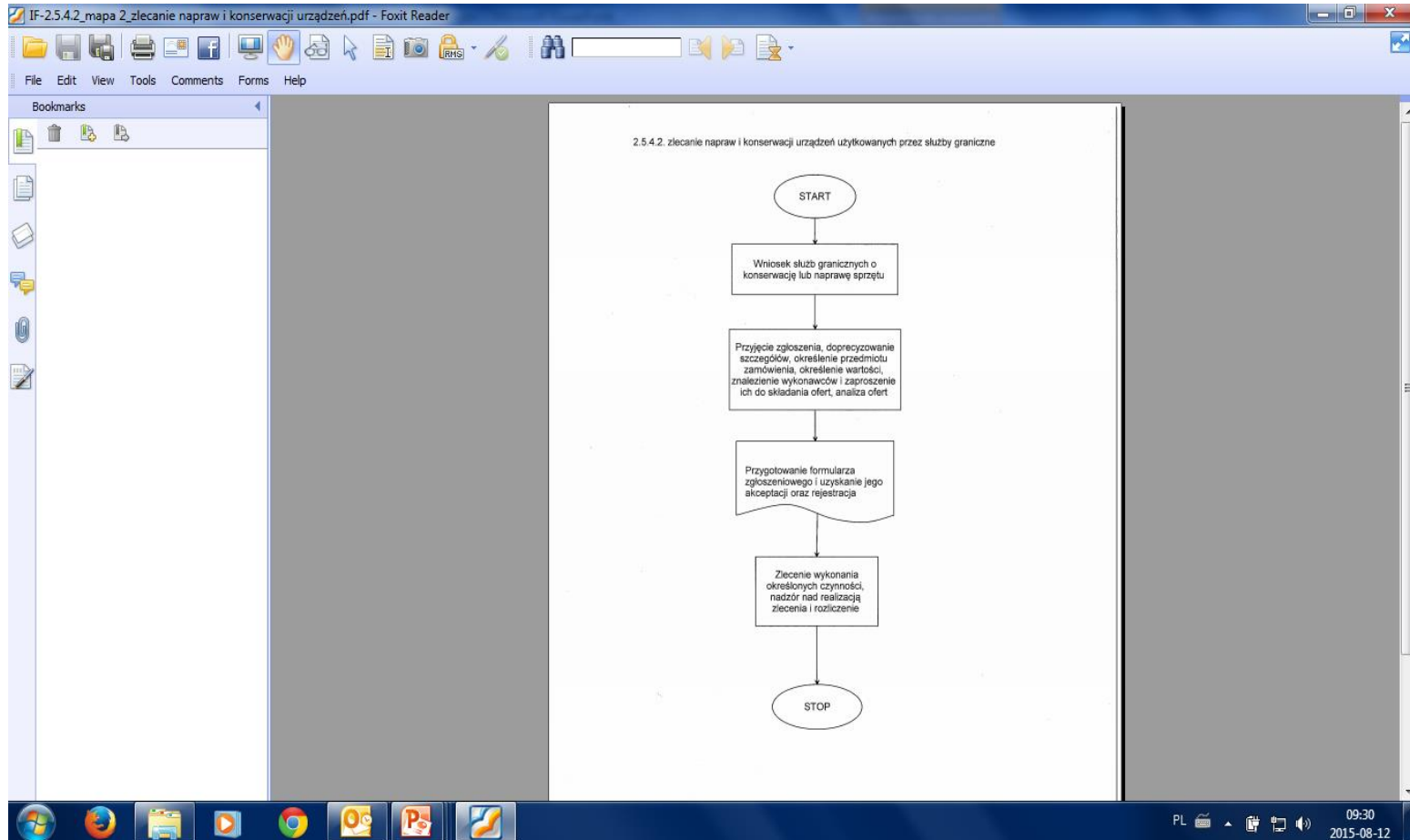
Komórka organizacyjna	Spotkania	Omawiane działania	Karty działania wdrożone/do wdrożenia	Mapy czynności wdrożone	Działania doskonalące	„Dobre praktyki”
NK	4	6	7/2	10	9	8
FB	2	2	2/0	9	4	4
IF	6	12	13/4	37	13	9
MZ	3	3	3/0	4	4	2
NRŚ	10	19	26/1	35	16	22
SOC	6	7	5/5	8	10	4
PS	8	15	31/0	69	18	10
BZ	5	9	14/0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

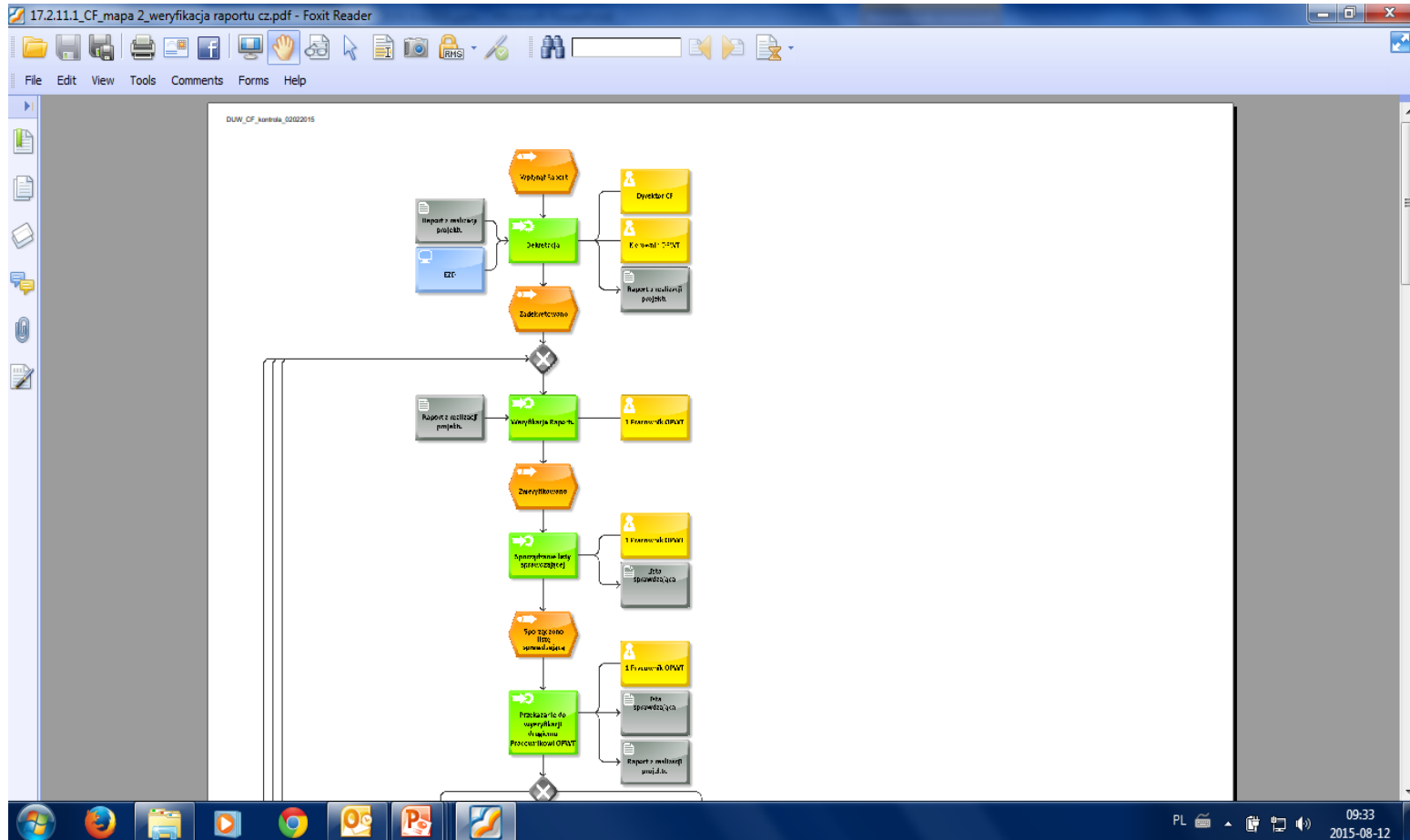
The screenshot shows a web browser window displaying the Intranet DUW website. The browser's address bar shows the URL <http://intranet.duw.pl/int/kaizen-duw/spotkania>. The website header features the logo of the Dolnośląski Urząd Wojewódzki and navigation links for [www.duw.pl](#), [bip.duw.pl](#),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

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

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

DIAGRAMY „DUW.KAIZEN”





Wyliczenie czasochłonności pracy

Microsoft Excel - czasy.cały.NRS.xlsx

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

Gotowy 75%

14:04 2015-08-21

DOBRE PRAKTYKI „DUW.KAIZEN”

Wydział Infrastruktury

Przyjęcie jako zasadę dokonywanie ocen organizacji ruchu w terenie



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



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

Praktyczne działania c.d.

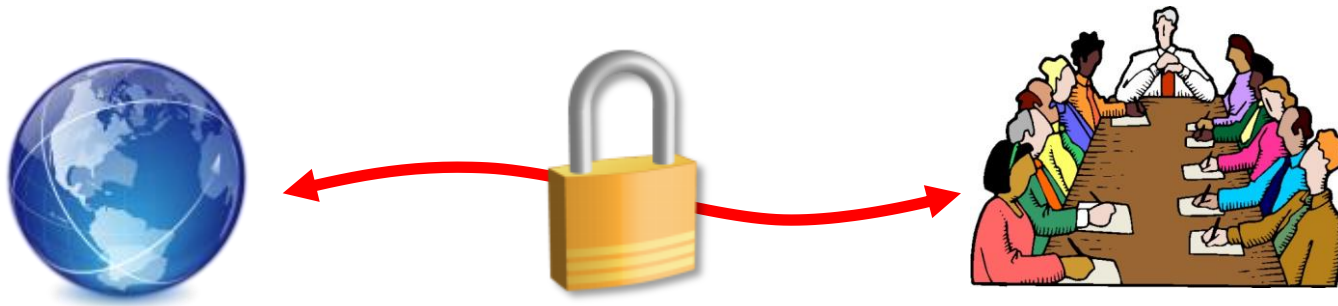


Brak oznakowania pionowego przejścia; lokalizacja przejścia niezgodna z warunkami technicznymi (Bielawa – droga wojewódzka)

Wydział Polityki Społecznej

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

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



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

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



Wydział Nadzoru i Kontroli

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

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



Wojewódzki Zespół ds. Orzekania o Niepełnosprawności

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

Microsoft Excel - protokoły_orzeczenia [Tryb zgodności] - Microsoft Excel

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

2014 r. / Arkusz2 / Arkusz3

Gotowy

80%

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

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

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

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

Dziękuję za uwagę

*Sesja plenarna:
Podsumowanie wniosków z sesji
panelowych*



Dziękujemy i życzymy sukcesów!

PwC Polska



Notatki



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW









