



Profesjonalizm w Zarządzaniu
Dolnośląskim Urzędem

Zarządzanie jakością w administracji samorządowej

Paweł Kamecki

Umbrella Consulting



"Profesjonalizm w zarządzaniu dolnośląskim urzędem"

Projekt współfinansowany ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu województwa dolnośląskiego.



**Profesjonalizm w Zarządzaniu
Dolnośląskim Urzędem**

Dolnośląskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli
i Informacji Pedagogicznej we Wrocławiu
Biuro Projektu, ul. Dawida 1a, 50-527 Wrocław
tel./fax 071 338 66 20, E-mail: biuro@pzdu.pl

Konferencja

**„Fundusze zewnętrzne jako wsparcie dla rozwoju lokalnego i podnoszenia
jakości pracy administracji samorządowej”**

Zarządzanie jakością w administracji samorządowej

Kamecki Paweł

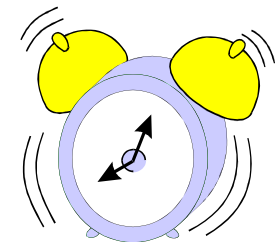
15 październik 2009



"Profesjonalizm w zarządzaniu dolnośląskim urzędem"

Projekt współfinansowany ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu województwa dolnośląskiego.

- ⊕ Wprowadzenie do zarządzania jakością
 - ⊕ Model CAF
 - ⊕ ISO9001
 - ⊕ Strategiczna karta wyników
- ⊕ Etapy doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością
- ⊕ Podejście procesowe do zarządzania w administracji
- ⊕ Doskonalenie Systemu Zarządzania
- ⊕ Wsparcie ze strony informatyki
- ⊕ Czynniki skutecznego i efektywnego wdrożenia
- ⊕ Dyskusja podsumowanie



Umbrella

- ❑ Posiadamy 19 lat doświadczeń w obszarze zarządzania (początkowo jako Projekt Umbrella /ONZ)
- ❑ Oferujemy kompleksowe usługi doradcze i szkoleniowe w zakresie doskonalenia zarządzania – ISO 9001:2000, ISO14001, EMAS, TQM, EFQM, CAF, PN 18001, PN-ISO/IEC 270001, HACCP, ISO 22000,
- ❑ Analiza wymagań i dostawa systemów informatycznych
- ❑ Pomagamy organizacjom w staraniu się o europejskie nagrody jakości i wyróżnienia EFQM
- ❑ Zrealizowaliśmy ponad 200 przedsięwzięć
- ❑ Współpracujemy z EFQM, PCBC, BVQI, KIG
- ❑ Zrealizowanych lub w trakcie realizacji kilkanaście projektów unijnych i pomocowych

Dostarczamy europejską jakość krajowym klientom

Umbrella

Kluczowi klienci:

- Urzędy centralne: około 130 samorządów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Sprawiedliwości, Ministerstwo Gospodarki, Komenda Główna Policji, Agencja Rynku Rolnego, urzędy wojewódzkie i marszałkowskie
- Duże przedsiębiorstwa: ORLEN, Polska Telefonia Cyfrowa, Telekomunikacja Polska, Powszechna Towarzystwa Emerytalne AIG i Bankowy, Citibank Handlowy
- Oddziały międzynarodowych koncernów: Philips, Nokia, Volkswagen, Thomson, Bosch -Siemens, FM Logistic Poland, Fiat Auto Poland, LOT – Catering, OBI

Co nas wyróżnia:

- Akredytacja PARP na usługi doradcze dotyczące projektowania, wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością
- Licencja EFQM na prowadzenie szkoleń EFQM
- Członek założyciel Krajowej Organizacji Partnerskiej EFQM
- Rokroczna organizacja Międzynarodowej Szkoły Jakości
- Międzynarodowe doświadczenie z uczestnictwa w projektach Banku Światowego, Phare, Królestwa Niderlandów Matra, Unii Europejskiej - Europejski Fundusz Rozwoju, Realizowane projekty unijne
- Certyfikat ISO 9001:2000

PO KL Priorytet 5 (wybrane elementy):

5.2.1 projekty konkursowe dla administracji samorządowej

1. projekty ukierunkowane na poprawę obsługi obywatela i modernizację zarządzania, m.in. poprzez:

- **podnoszenie jakości**, zwiększanie dostępności usług publicznych świadczonych przez JST
- wdrażanie usprawnień zarządczych na poziomie całej organizacji, w tym w zakresie zarządzania jakością (**ISO 9001:2000**) lub oceny poziomu funkcjonowania i rozwoju urzędów (**CAF**)
- wdrażanie usprawnień zarządczych w wybranych aspektach funkcjonowania administracji (**komunikacja wewnętrzna, zarządzanie ryzykiem, planowanie strategiczne**)
- identyfikowanie i upowszechnianie **dobrych praktyk** - w tym m.in. w zakresie obsługi klienta, organizacji i funkcjonowania urzędu, zarządzania

2. projekty ukierunkowane na podnoszenie kompetencji kadr m.in. poprzez:

- **szkolenia** generalne i specjalistyczne (stacjonarne i na odległość) dofinansowanie studiów podyplomowych i innych form podwyższania kwalifikacji w zakresie zarządzania kadrami JST

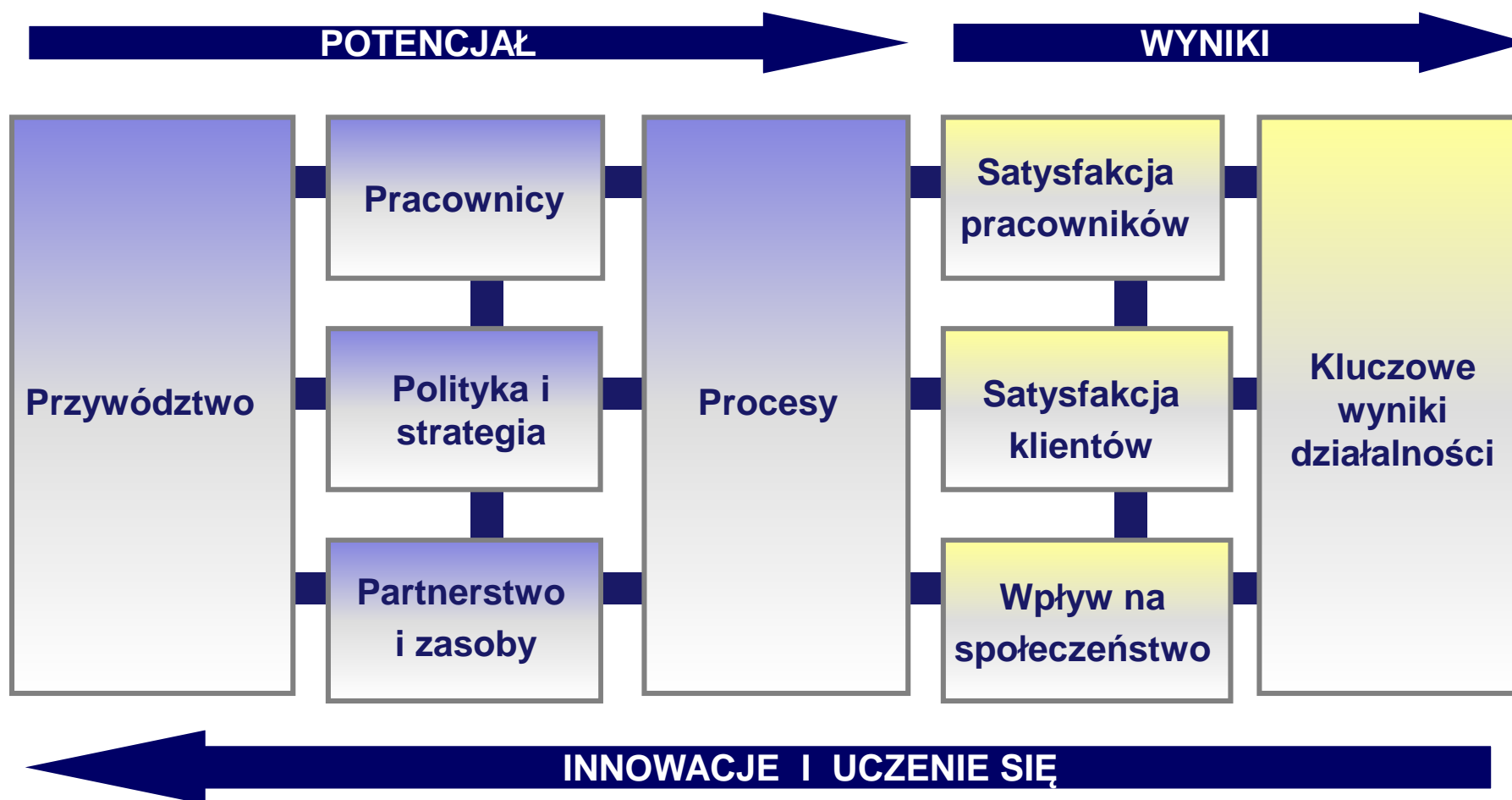
Wprowadzenie do zarządzania jakością w administracji samorządowej

Jakość w administracji

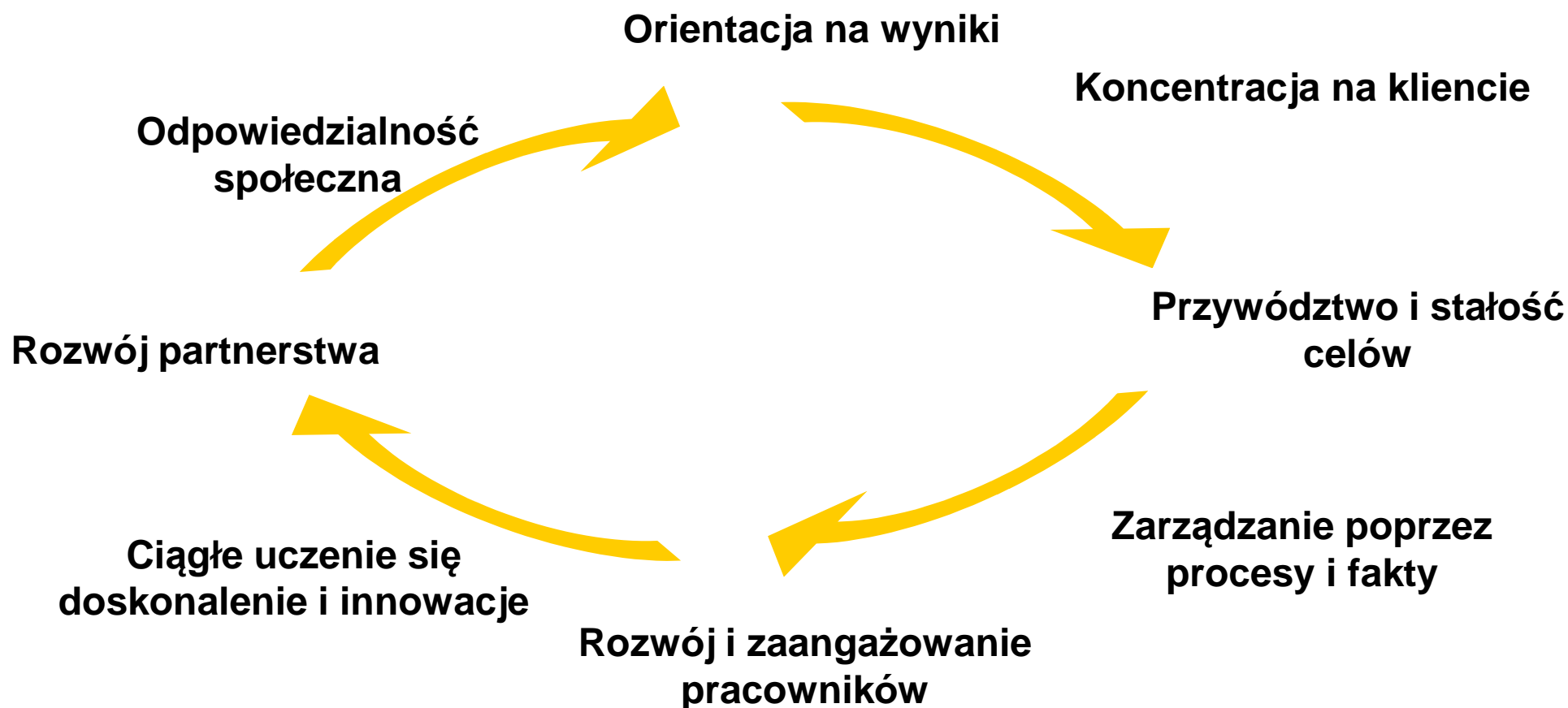
- Jasne przywództwo oparte na określeniu wizji i strategii urzędu i gminy
- Skoncentrowanie uwagi na wymaganiach na klientów
- Zidentyfikowane procesy i wskaźniki
- Zarządzanie usługami administracyjnymi a nie sprawami
- Zarządzanie projektami, zadaniami strategicznymi i celami
- Systematyczne przeglądy zarządzania
- Sprawny obieg informacji
- Efektywna kontrola wewnętrzna

Jakość = sprawne zarządzanie

Powszechny model oceny CAF



Osiem podstawowych zasad doskonałości w zarządzaniu



Normy serii ISO 9000

- **Efekt doświadczeń 60 lat**
- **Uniwersalny charakter**
- **Zapobieganie i doskonalenie**
- **Uzupełniają (nie zastępują) wymagania przepisów**
- **Niezależne potwierdzenie spełnienia wymagań (certyfikat)**



Liczba certyfikatów na świecie:

ponad 1000 000 organizacji

W Polsce:

ponad 15000 organizacji

W administracji w Polsce:

około 400 urzędów administracji publicznej

zdolność jaką ma zestaw naturalnych właściwości

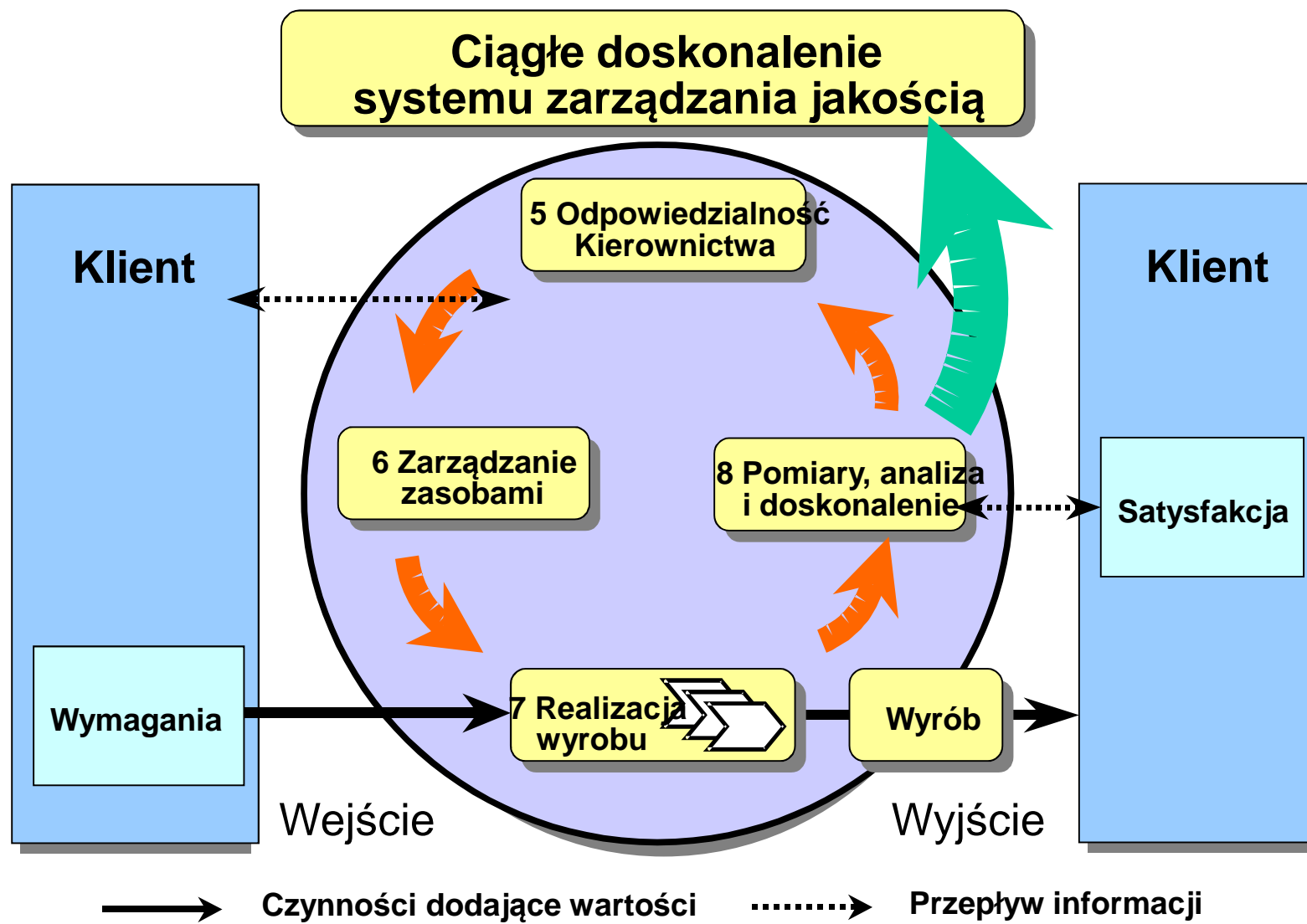
- ☞ wyrobu
- ☞ systemu
- ☞ lub procesu

do spełnienia wymagań klienta lub innych stron
zainteresowanych

System Zarządzania Jakością

Zarządzanie- skoordynowane działania związane z kierowaniem organizacją i jej nadzorowaniem **w celu osiągnięcia zakładanych celów organizacji** zintegrowany z codzienną praktyką i innymi systemami.

Model podejścia procesowego w ISO 9001:2000



1. Zakres Normy

1.1 *Postanowienia ogólne*

1.2 *Zastosowanie*

2. Normy powołane

3. Terminy i definicje

4. System zarządzania jakością

4.1 *Wymagania ogólne*

4.2 *Wymagania dotyczące dokumentacji*

5. Odpowiedzialność Kierownictwa

5.1 *Zaangażowanie kierownictwa*

5.2 *Skoncentrowanie uwagi na kliencie*

5.3 *Polityka jakości*

5.4 *Planowanie*

5.5 *Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikowanie się*

5.6 *Przegląd zarządzania*

6. Zarządzanie zasobami

6.1 *Zaopatrywanie w zasoby*

6.2 *Zasoby ludzkie*

6.3 *Infrastruktura*

6.4 *Środowisko pracy*

7. Realizacja wyrobu

7.1 *Planowanie realizacji wyrobu*

7.2 *Procesy związane z klientem*

7.3 *Projektowanie*

7.4 *Zakupy*

7.5 *Produkcja i dostarczanie usług*

7.6 *Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów*

**Dopuszczalne
wyłączenia**

8. Pomiary i analiza

8.1 *Postanowienia ogólne*

8.2 *Monitorowanie i pomiary*

8.3 *Nadzór nad wyrobem niezgodnym*

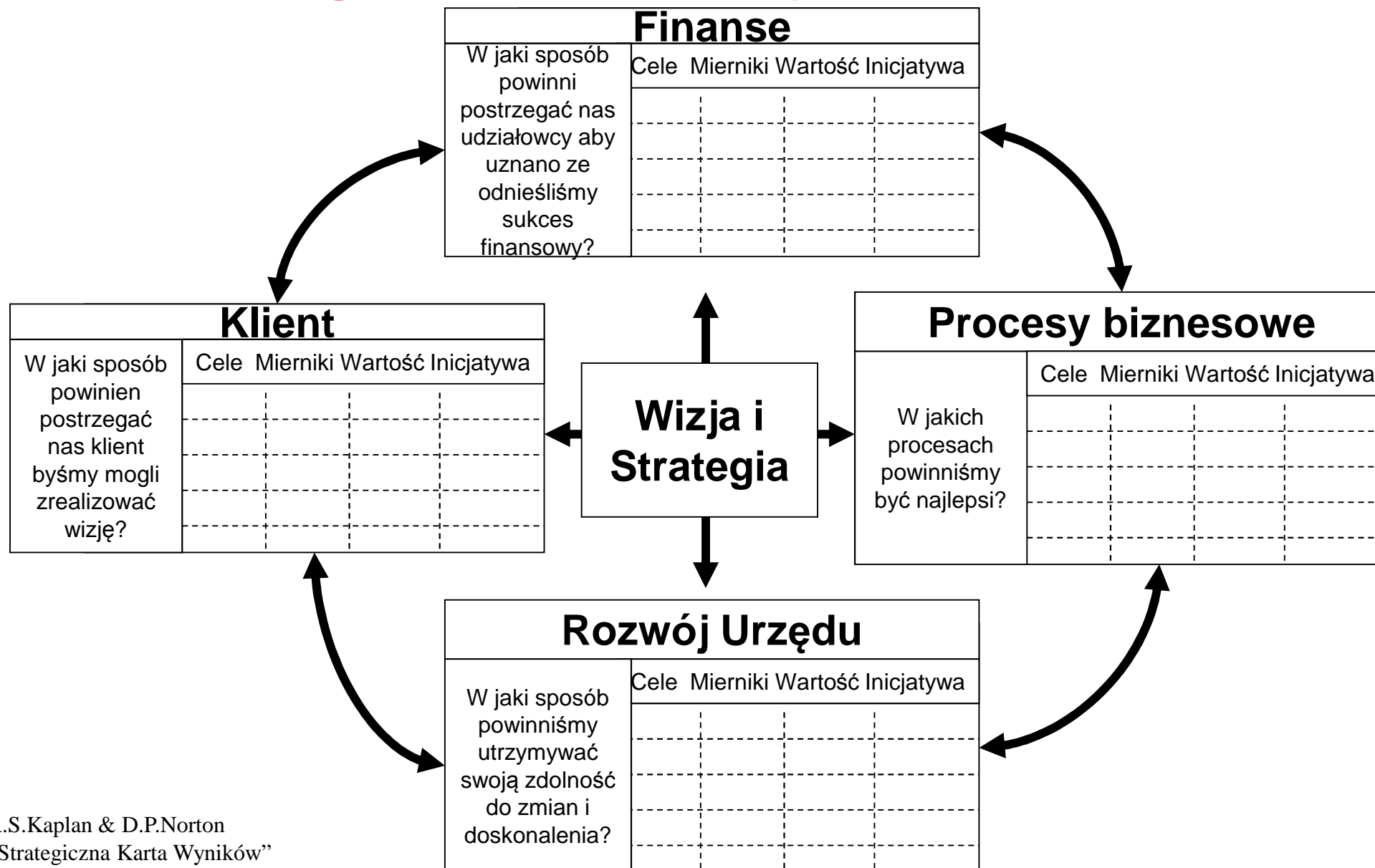
8.4 *Analiza danych*

8.5 *Doskonalenie*

Doskonalenie planowania strategicznego

- ❑ Większość urzędów swoją uwagę przy planowaniu skupia na strategii rozwoju miasta, gminy (lub odpowiednio powiatu, województwa)
- ❑ Ale urząd jest również **organizacją**, a każda organizacja powinna opracowywać cele i strategie swojego rozwoju
- ❑ Cele i strategie powinny być dostosowane do strategii rozwoju JST

Strategiczna Karta wyników (BSC)



Etapy wdrożenia systemu zarządzania jakością

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

1. Diagnoza systemu zarządzania
2. Organizacja projektu
3. Określenie celów wdrożenia systemu
4. Uruchomienie portalu informacyjnego wspierającego zarządzanie jakością
5. Identyfikacja i opis procesów
6. Szkolenia i stymulowanie zmiany postaw pracowników
7. Wdrożenie SZJ zgodnego z wymaganiami ISO9001

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

1 Diagnoza systemu zarządzania

- Samoocena CAF
- Audyt wstępny
- Analiza systemu zarządzania
- Analiza dokumentacji

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

2 Organizacja projektu

- Rola kierownika urzędu
- Pełnomocnik lub kierownik projektu
- Zespół sterujący
- Kierownicy kluczowych jednostek
- Określenie zespołu wdrożeniowego
- Auditorzy
- Analitycy, informatycy, eksperci

Jasno określone zasady zarządzania projektem

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

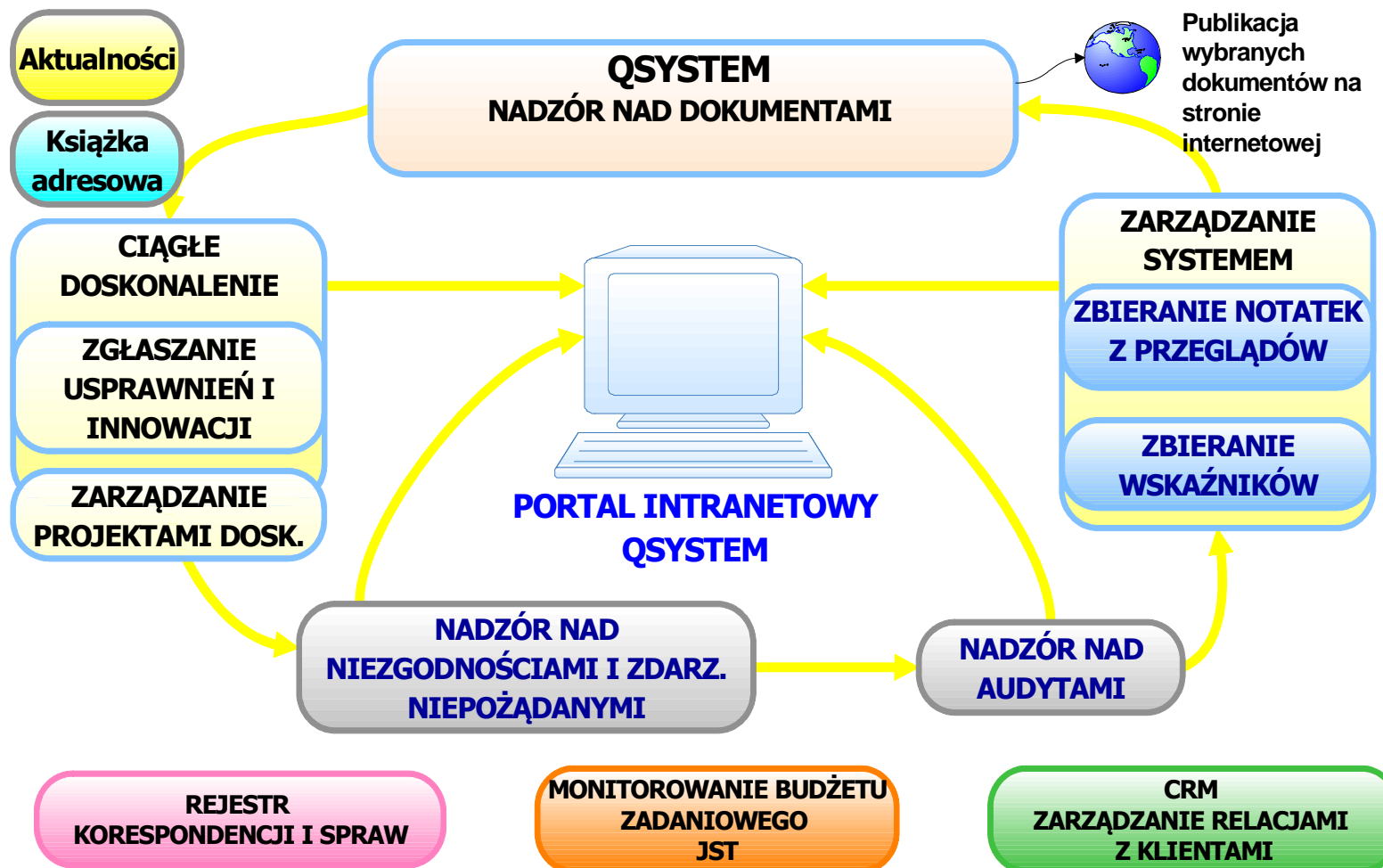
3 Określenie celów wdrożenia systemu

- Misja urzędu
- Wizja urzędu
- Strategia
- Samoocena CAF (mocne strony/obszary do poprawy)
- Audyty, analiza systemu

Jasne określenie celów wdrożenia w
określonych terminach

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

Funkcjonalności portalu intranetowego wspierającego SZJ



Portal intranetowy Qsystem wspomagający SZJ w UM Krakowa <http://www.umk/qsystem>

projsystem
QSystem v2.06

Strona główna

Książka adresowa

DOKUMENTY SZJ

ADMINISTRACJA

NADZÓR NAD DOKUMENTAMI

Nowa grupa systemu

Zmiany w strukturze systemów

Szybkie wprowadzanie dokumentów

Zgłaszanie projektów dokumentów

Rejestr dokumentów opracowywanych

APLIKACJE

Zgłoszenie propozycji usprawnienia

Rejestr propozycji usprawnień

Zgłaszanie skarg, wniosków, reklamacji i niezgodności

Rejestr skarg, wniosków, reklamacji i niezgodności

Zgłoszenie projektu doskonalącego

Rejestr projektów

Zalogowany:
Paweł Kamecki
(Administrator/Pełnomocnik)

[Wyloguj]



QSystem v2.06
dla
UM Kraków

Widok: **wg hierarchii** wg listy Archiwum

Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością

- [-] [▲] A0 Aktualności związane z realizowanym projektem wdrożenia SZJ
- [-] [▲] G1 Polityka Jakości Strategia
- [-] [▲] G2 Zarządzenia prezydenta (związane z wdrożeniem SZJ 9001)
- [-] [▲] G3 Podręcznik Systemu Zarządzania Jakością w UM Kraków
- [-] [▲] G4 Dokumenty systemu zarządzania jakością (grupa wstępna)
- [-] [▲] G5 Grupa procesów wydawania decyzji administracyjnych??
- [-] [▲] G10 Grupa procesów doskonalenia

Nr	Nr dok	Nazwa (liczba plików)	Właściciel	Data pub.
FD/000001	10.1	Notacja opisu procesów (2)	Maria Rusowicz	19/11/2005

- [-] [▲] 10.3 Nadzór na usługą niezgodną
- [-] [▲] 10.4 Prowadzenie audytów wewnętrznych (finansowy i jakości)
- [-] [▲] 10.5 Nadzór nad zapisami
- [-] [▲] G15 Materiały szkoleniowe

Nr	Nr dok	Nazwa (liczba plików)	Właściciel	Data pub.
FD/000002	15.1	Prezentacja - szkolenie kadry kierowniczej UM Kraków z podstaw systemu zarządzania jakością (1)	Paweł Kamecki	19/11/2005

Zalogowany: **Paweł Kamecki** (Administrator/Pełnomocnik) [Wyloguj]

QSystem v2.06 dla UM Kraków

Wzrost tabeli (z wypełnionymi przykładowo polami)

Funkcja	Stwierdzona	Opis postępowania
Zgłoszenie dokumentu do zmiany lub opracowania	Każdy pracownik	Zgłoszenie w Qsystem w module nadzór nad dokumentami Zgłoszenie projektu dokumentu. Wyznaczenie w uzgodnieniu z przełożonym lub pełnomocnikiem właściciela dokumentu i opiniujących. W miarę możliwości podłączenie projektów dokumentów i wybranie typu formatu: FD3 - formularz sprawozdany FD3 - formularz z obrazkiem (plik_gif.tif itd)
Opiniowanie	Wyznaczony opiniujący	Wyznaczeni przez zgłaszającego opiniujący mają prawo w dowolnym momencie (nawet po zaakceptowaniu i publikacji) zgłaszać opinie do dokumentu poprzez wprowadzanie opinii do Qsystem
Akceptacja projektu dokumentu pod względem merytorycznym	Wyznaczony właściciel dokumentu zgodnie z tabelką 1 i tabelką 2	Właściciel dokumentu ma możliwość: 1. Odesłać dokument zgłaszającemu do poprawy 2. Zapisać ewentualne zmiany w dokumencie i czekać 3. Zaakceptować pod względem merytorycznym i przesłać do publikacji pełnomocnikowi. 4. Odrzucić zgłoszenie.
Publikacja dokumentu	Pełnomocnik lub osoba upoważniona	Właściciel dokumentu może zmienić treść dokumentu lub podnieść pliki w dowolnym momencie w Qsystem Po analizie pełnomocnik ma możliwość w Qsystem: 1. Odesłać dokumentu właścicielowi do poprawy 2. Zapisać ewentualne zmiany w dokumencie i czekać 3. Zaakceptować pod względem merytorycznym oraz opublikować podłączając dokument do odpowiedniej grupy dokumentów. 4. Odrzucić zgłoszenie.

7 Schemat procesu (opcja)
Poniżej w punkcie 10.1 przedstawiono listę symboli do opisu procesów. Zależny układ schematów wraz z tabelami zostało przedstawiono w zał 8 Dokumenty związane (Procedury, normy, przepisy prawne) Do ustatka.

9 Aplikacje informacyjne bazy danych
Qsystem

11 Lista symboli opisu procesów

lp	Symbol	Opis
1	Wpłynęło pismo	Zdarzenie początkowe
2	Postępowanie zakończone	Zdarzenie końcowe
3	Analiza pod względem kompletności	Czynność Czynność może być: 1. elementarna np. zarejestrowanie pisma 2. złożona - analiza zasadności pisma
4	Czy kompletna?	Blok decyzyjny, alternatywa, wybór lub kontrola To nie jest decyzja w sensie decyzji administracyjnej ale „wybór kierunku działania”.

bip biuletyn informacji publicznej Miasta Krakowa

mapa strony | o serwisie

» Strona główna » URZĄD MIASTA KRAKOWA » ISO 9001:2000

Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością

- GA Zarządzenia Prezydenta dot. Systemu Zarządzania Jakością
- GPP Procedury Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością
 - P/SZJ/3 Audyty jakości
 - P/SZJ/2 Nadzór nad rejestrami i zapisami
 - P/SZJ/4 Nadzór nad niezgodnościami
 - P/SZJ/1 Nadzór nad dokumentami
 - P/SZJ/5 Nadzór nad działaniami usprawniającymi i projektami doskonalącymi
- GZ Grupa procesów zarządzania
 - GZ 1 Zarządzanie finansami
 - GZ 1.1 Planowanie budżetu
 - GZ 1.1 Proces: Planowanie budżetu**
 - GZ 1.1.1 Przygotowanie danych dla potrzeb opracowania projektu budżetu
 - GZ 1.1.2 Opracowanie projektu budżetu
 - GZ 1.1.3 Prace związane z uchwalaniem budżetu
 - GZ 1.2 Realizacja budżetu
 - GZ 1.2 Realizacja budżetu**
 - GZ 1.2.1 Opracowywanie zmian do budżetu
 - GZ 1.2.2 Opracowanie sprawozdawczości i bilansu
 - GZ 1.2.3 Realizacja przepływów finansowych
 - GZ 1.2.4 Opracowanie układu wykonawczego budżetu

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

5 Identyfikacja i opis procesów

1. Opracowanie standardu opisu procesów:
 - cel, przedmiot, właściciel, wskaźniki, opis,
 - sposób nadzorowania i zapewnienie dostępności
2. Wybór kluczowych procesów
3. Opracowanie szczegółowego harmonogramu prac

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

6 Szkolenia i stymulowanie zmiany postaw pracowników

- Rozwój umiejętności przywódczych
- Identyfikacja liderów
- Szkolenia z metod analizy procesów i doskonalenia
- Szkolenia z zakresu narzędzi jakości

Etapy opracowania i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością

7 Wdrożenie systemu

- Precyzyjny harmonogram prac
- Systematyczne przeglądy
- Szkolenia
- Audity
- Spotkania promujące
-

Podejście procesowe do zarządzania

Dlaczego podejście procesowe w administracji?

Funkcja usługowa administracji staje się dzisiaj, w warunkach rosnącej globalizacji i wzmożonej konkurencji rynkowej, kluczowa dla zapewnienia warunków sprawnego funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa - działalności firm i życia ludzi. Dlatego:

1. Niezbędne jest spojrzenie na działanie urzędów i instytucji publicznych przez pryzmat **procesów**, a nie **procedur**.
2. Tylko wtedy można będzie przejść od załatwiania **spraw** do **świadczenia usług** obywatelom.
3. Wdrożenie podejścia procesowego jest podstawą do wdrożenia **budżetu zadaniowego** i oceny efektywności oraz skuteczności usług administracyjnych.
4. Określenie procesów jest podstawą do wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów i innych systemów informatycznych i budowy e-administracji.

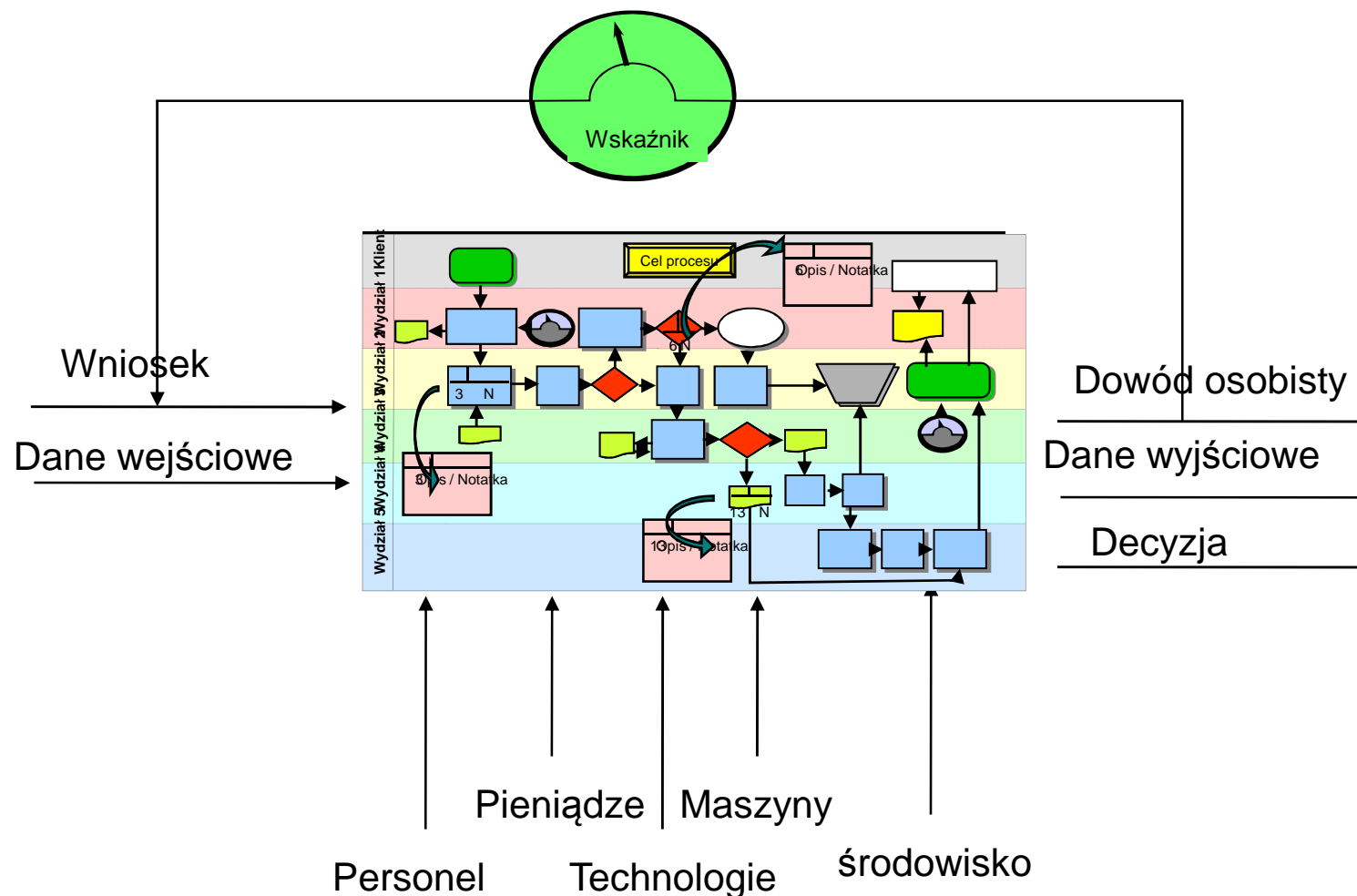
4.1 Wymagania ogólne - podejście procesowe

Organizacja powinna:

- Zidentyfikować procesy wymagane w systemie zarządzania jakością;
- Określić sekwencję i wzajemne oddziaływania tych procesów;
- Określić kryteria i metody wymagane w celu zapewnienia skutecznego działania i nadzorowania tych procesów;
- Zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnej do wspomagania działania i monitorowania tych procesów;
- Mierzyć, monitorować i analizować te procesy oraz
- Wdrażać niezbędne działania w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Proces

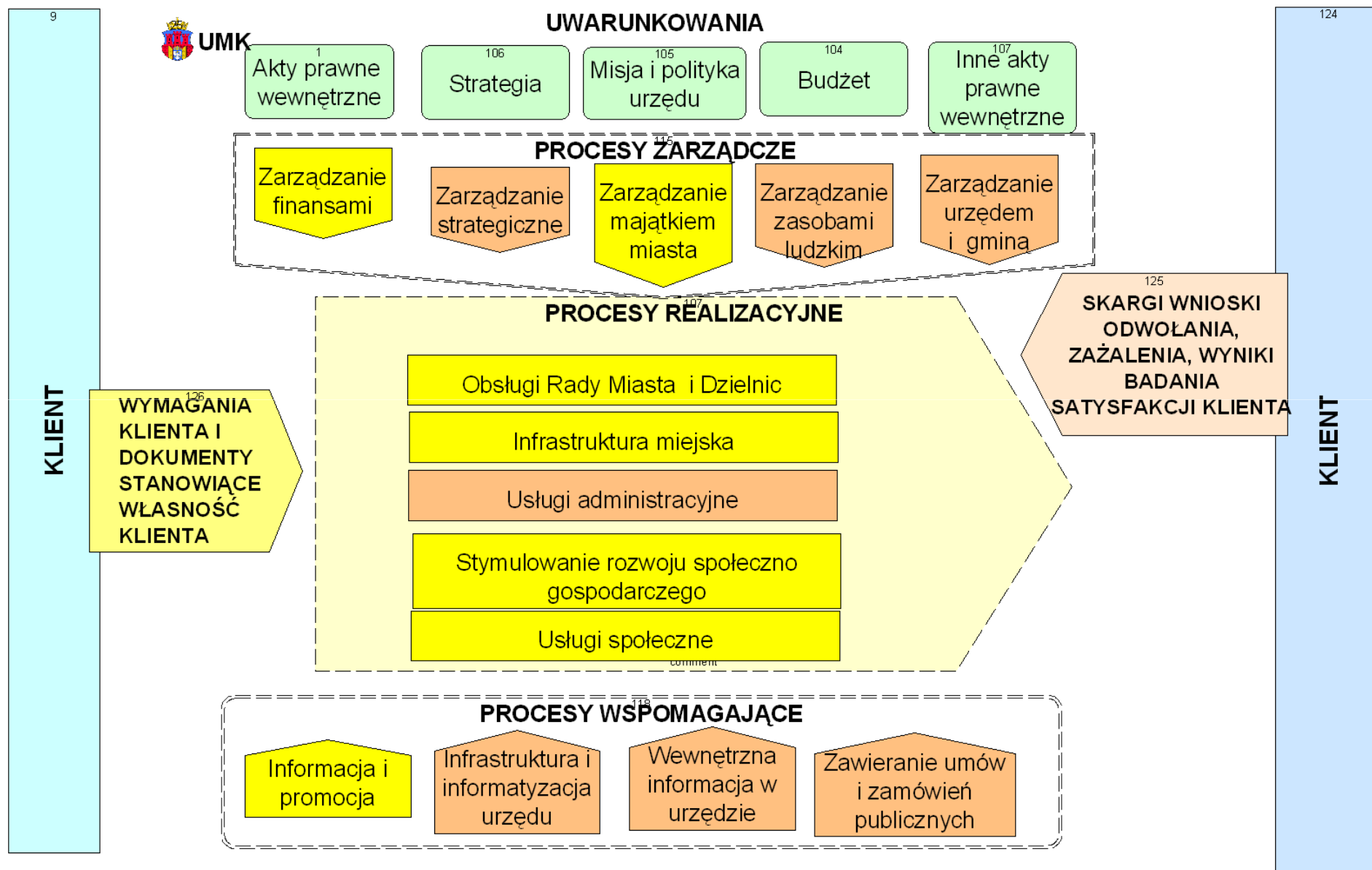
Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziaływujących, które przekształcają wejścia w wyjścia



Zadania właściciela procesu

1. Zarządzanie i nadzór nad przebiegiem działań w procesach
2. Określanie zasad współpracy w procesie w ramach struktury organizacyjnej Urzędu
3. Zapewnianie odpowiedniej wiedzy o procesie,
4. Ustalanie celów, a w szczególności:
 1. definiowanie mierników i wskaźników związanych z poziomem obsługi, efektywnością i skutecznością procesu
 2. określanie mechanizmów monitorowania w celu określenia wyników procesu w odniesieniu do poziomu obsługi, efektywności i ryzyk
 3. monitorowanie i raportowanie wyników procesu do Pełnomocnika ds. SZJ
5. Systematyczna poprawa procesu i wprowadzanie zmian do procesu

Mapa procesów UM Krakowa



Pomiar procesów i zadań

Miara - wskaźnik określający wielkość, jakość, wartość jakiegoś przedmiotu lub zjawiska fizycznego. W przenośni - wartość, wielkość służąca za podstawę oceny jakiegoś zjawiska; kryterium, sprawdzian, probierz.

Wskaźnik - liczba wyrażająca ujęty procentowo stosunek wielkości rozpatrywanych do przyjętej podstawy; procentowe określenie jednej wartości w stosunku do innej.

Skuteczność - pomiar zakresu w jakim planowane działania są zrealizowane a planowane wyniki osiągnięte.

Efektywność - relacja między osiągniętymi wynikami i wykorzystanymi zasobami.

Co najczęściej mierzymy?

1. **Jakość**

2. **Koszt**

3. **Czas**

4.

Mierniki mogą dotyczyć ...

Produktów (wytrobów)

Główne cechy wykonywanych usług

Procesów

Dotyczące nadzoru procesu realizacji usługi -
mierniki wewnętrzne efektywności

Satysfakcji

Dotyczące reakcji klienta wynikającej z
kontaktu z organizacją i jej wyrobami

.....

Ocena efektywności procesu wg Modelu CAF

- Czy wskaźniki procesu wykazują pozytywne trendy w okresie ostatnich 3 lat?
- Czy wskaźniki procesów mają wymierne cele i czy cele te są osiąganane?
- Czy prowadzone są porównania osiągananych wskaźników procesu z wskaźnikami osiąganymi przez inne organizacje i czy porównania te są korzystne dla urzędu?
- Czy są dowody na doskonalenie procesu na podstawie badań, badań satysfakcji klientów, oraz innych form informacji zwrotnej o potrzebach i oczekiwaniach klientów?
- Czy są dowody na doskonalenie procesów z wykorzystaniem kreatywności i innowacyjności pracowników?
- Czy są dowody na to, że pracownicy zostali przeszkoleni w obsłudze nowych lub zmienionych procesów i że rozumieją swoją rolę w procesie oraz potrzeby i oczekiwania klientów (lub klientów wewnętrznych) ?

Doskonalenie Systemu Zarządzania

Główni odpowiedzialni za zarządzanie systemem

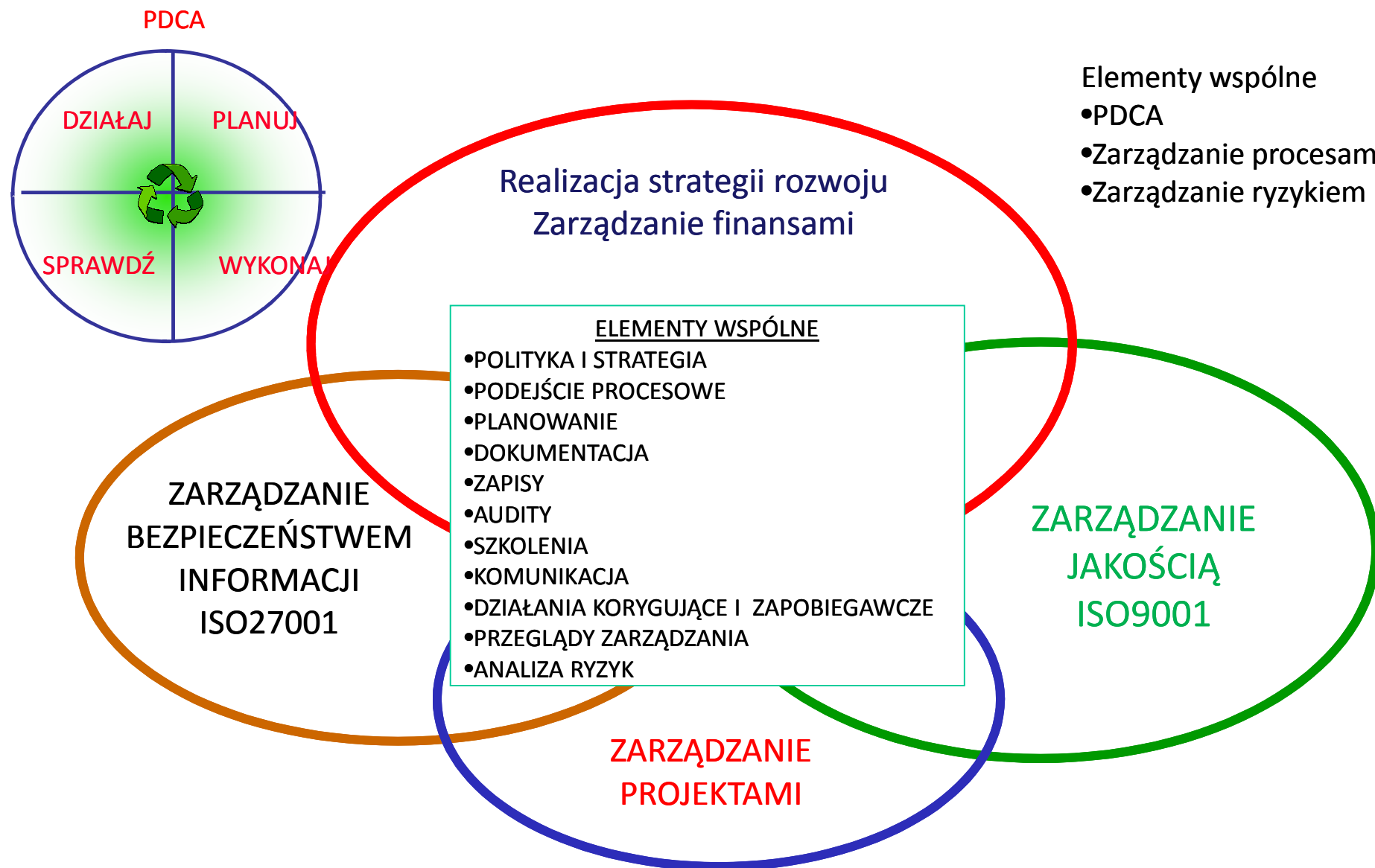


1. Prezydent/Burmistrz/Wójt
2. Kierujący komórkami organizacyjnymi
3. Pełnomocnik ds. SZJ
4. Właściciele procesów
5. Zespół ds. Jakości
6. Auditorzy
7.

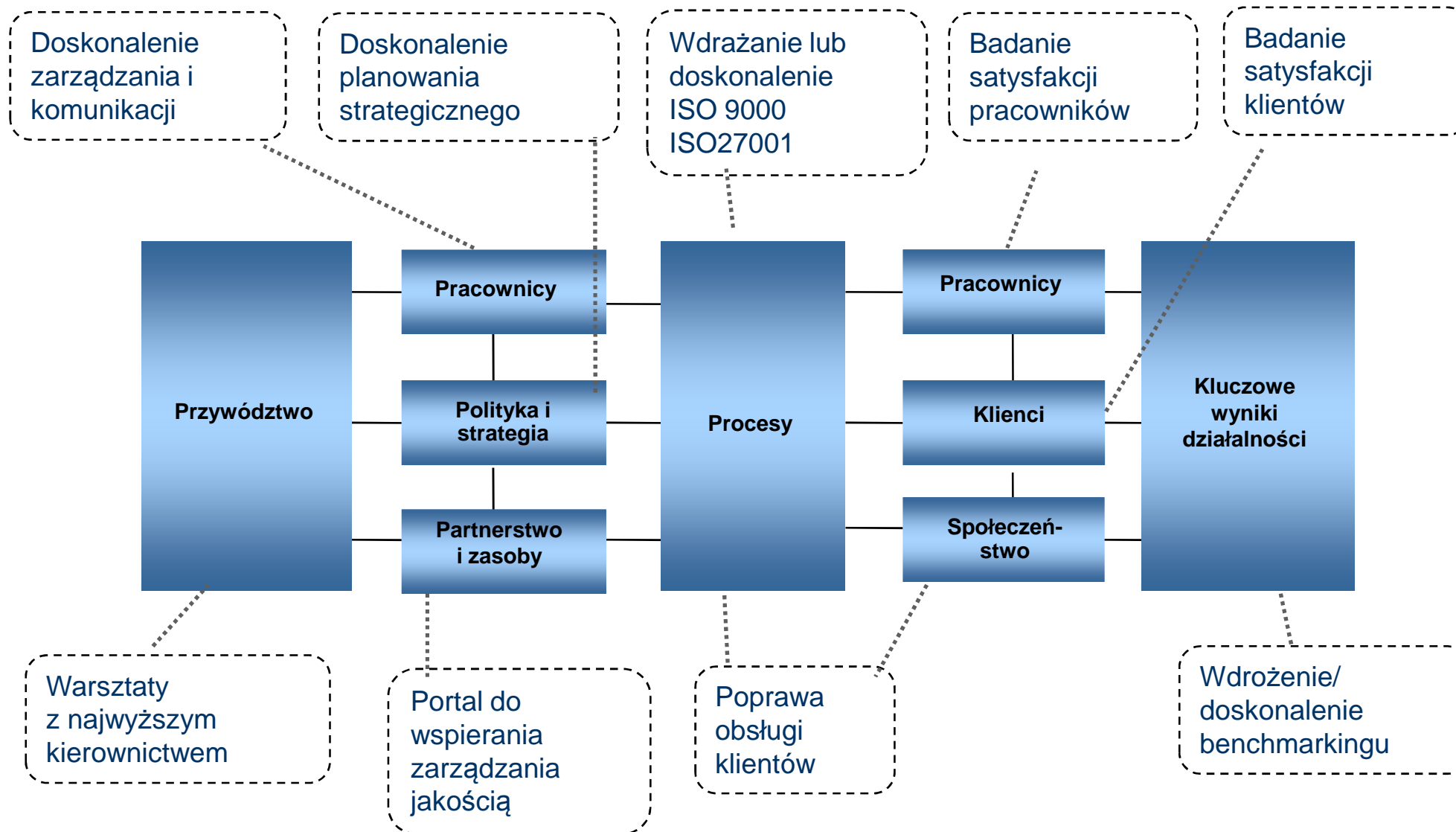
Główne elementy doskonalenia systemu zarządzania

- Systematyczne przeglądy
- Analiza procesów
- Praca zespołowa
- Nadzór nad działaniami i projektami doskonalącymi
- Systematyczne audyty
- Bezpieczeństwo informacji
- Informacja zwrotna do pracowników
- Kreatywność i stymulowanie zmian

Zintegrowany system zarządzania



CAF - narzędzie integracji działań doskonalących

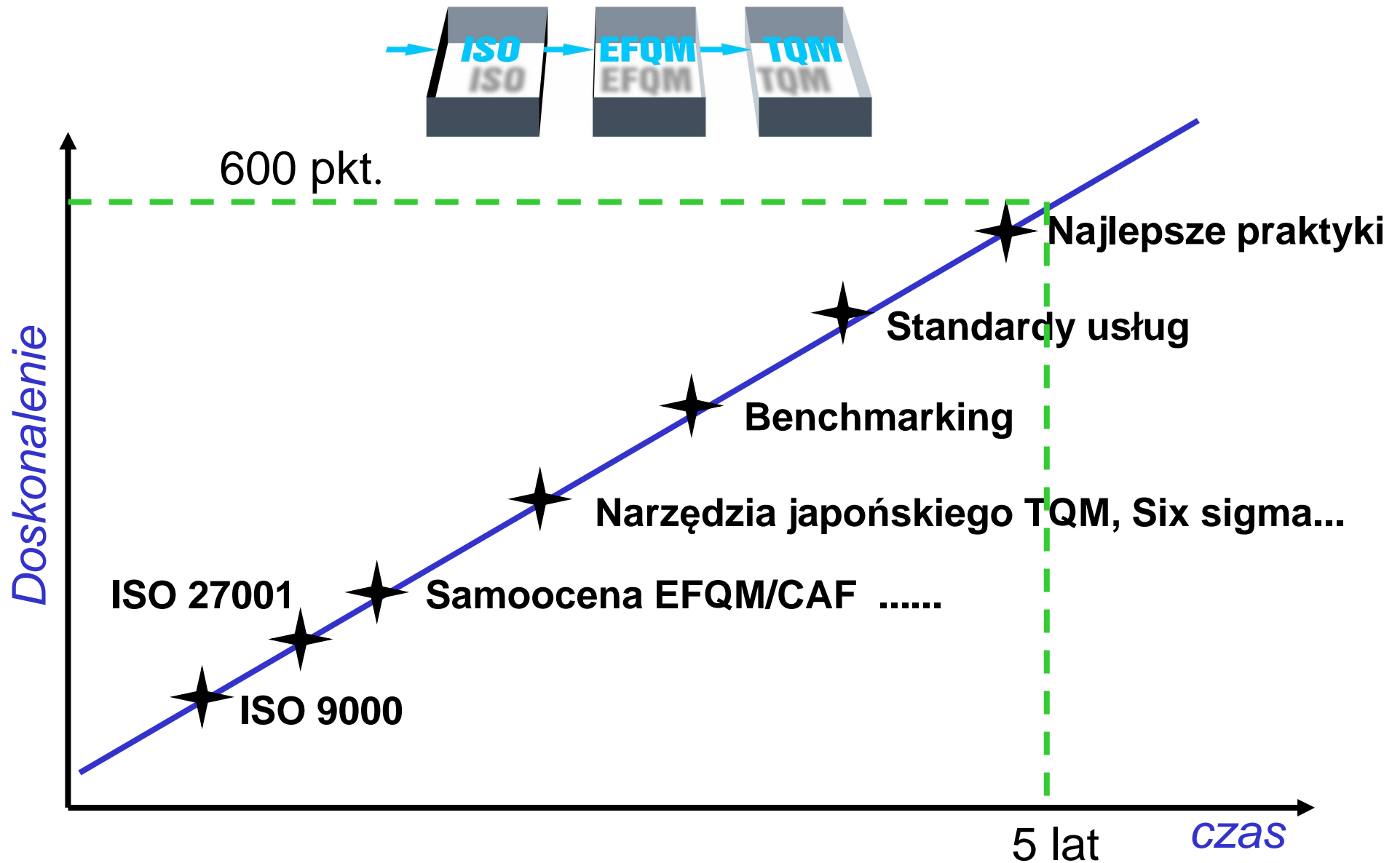


Korzyści z posiadania systemu zarządzania jakością

Poprawa sprawności instytucjonalnej urzędu poprzez:

1. Uporządkowanie prowadzonej działalności
2. Zwiększenie skuteczności działania
3. Efekty promocyjne
4. Rozwój pracy zespołowej
5. Podstawa do wdrożenia systemów informatycznych
6. Możliwość lepszego poznania własnej organizacji
7. Nowe umiejętności
8. Podstawa do dalszego doskonalenia systemu zarządzania i poprawy jakości usług
9. Lepsze przygotowanie do wykorzystania Funduszy Unijnych

Droga ciągłego doskonalenia





**Profesjonalizm w Zarządzaniu
Dolnośląskim Urzędem**

Dolnośląskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli
i Informacji Pedagogicznej we Wrocławiu
Biuro Projektu, ul. Dawida 1a, 50-527 Wrocław
tel./fax 071 338 66 20, E-mail: biuro@pzdu.pl

Dziękuję

Paweł Kamecki

Pawel.Kamecki@Umbrella.org.pl

501 794 877



"Profesjonalizm w zarządzaniu dolnośląskim urzędem"

Projekt współfinansowany ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu województwa dolnośląskiego.