

Realizacja złożonych celów administracji publicznej wymaga skutecznego zarządzania i koordynacji. Coraz większe znaczenie w administracji państwowej, samorządowej, instytucjach państwowych nabierają rozwiązania zarządcze, a poziom i skuteczność prowadzonych działań w urzędach jest nieustannie przedmiotem oceny. Zgodnie z projektem Strategii Sprawne Państwo (SSP) miarą sprawności państwa jest jakość i dostęp do usług publicznych, gdyż stanowią one ważny aspekt oceny skuteczności działań poszczególnych instytucji publicznych.

Z badań przeprowadzonych w projekcie [Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej](#) wynika, że sformalizowane systemy budowania jakości, wdrożone zostały w ok. 20% badanych JST, a także w połączeniu z rezultatami projektu systemowego CAF, tylko 30% JST w Polsce stosuje rozwiązania z zakresie zarządzania jakością. Zintegrowane systemy usprawniające procesy zarządzania organizacją (ERP) lub podobne spotyka się w badanych urzędach sporadycznie (6,4% JST). Ponadto w 66,4% JST wskazano na konieczność wsparcia szkoleniowego z zakresu organizacji urzędu i spraw kadrowych.

Projekt jest odpowiedzią na rekomendacje zawarte w raporcie końcowym ww. projektu, w szczególności w zakresie promowania inicjatyw dotyczących wdrażania nowoczesnych metod wspierających procesy zarządzania JST (CAF, PRI) oraz umożliwienia wymiany doświadczeń i informacji między JST. Rezultaty ww. raportu wykazały, że tylko 7,6% gmin wiejskich i 19,7% gmin miejsko-wiejskich stosuje rozwiązania w zakresie zarządzania jakością. Niski poziom upowszechnienia tych rozwiązań jest zjawiskiem niepokojącym, gdyż ich stosowanie jest kluczowym czynnikiem kształtującym standardy zarządzania nowoczesną instytucją. Projekt zakłada pilotażowy komponent w tym zakresie (stworzenie systemu ewaluacji, certyfikacji), jak również przewiduje kontynuację działań mających na celu wdrażanie metody PRI w JST (dotychczas tę metodę wdrożono tylko w 14 JST).

Zgodnie ze SRK podstawowymi mankamentami funkcjonowania instytucji publicznych jest relatywnie wąski zakres wykorzystania w ich działaniu koncepcji organizacji procesowej. Niejasny podział kompetencji i odpowiedzialności oraz niewydolna struktura administracyjna skutkuje dublowaniem się zadań oraz słabą koordynacją działań. Kluczowe jest zatem usprawnienie systemu zarządzania administracji poprzez szersze wykorzystanie narzędzi opartych na podejściu procesowym. W odpowiedzi na ww. problem projekt ma na celu

opracowanie 3 nowoczesnych metod służących identyfikacji, opisowi oraz optymalizacji procesów zarządzania w JST.

Zgodnie z SSP nieefektywne zarządzanie instytucjami publicznymi, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi (brak standardowych rozwiązań dotyczących rekrutacji, oceny i motywacji pracowników samorządowych oraz konieczności stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych) stanowi bardzo słaby punkt administracji samorządowej. Jak wynika z raportu opracowanego na potrzeby ww. projektu, rozwiązania stosowane dotychczas w urzędach w połączeniu z niewystarczającymi środkami, cechuje niska efektywność wykorzystania zdobytej wiedzy (brak jasnych kryteriów delegowania na szkolenia, oceny odbytych szkoleń, różnorodność form przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji). Jak wynika z raportu, w urzędach brakuje systemów planowania szkoleń (86%); w przypadku 75% urzędów nie jest przeprowadzana analiza potrzeb szkoleniowych oraz brak procedur oceny szkoleń (91%).

Pomimo 2-letniego (nowa ustawa o finansach publicznych z 2010 r.) obowiązku stworzenia i funkcjonowania systemu kontroli zarządczej (SKZ) w JSFB, obserwowana praktyka w JST i ich jednostkach organizacyjnych wskazuje na wiele niedostatków w tym zakresie. W opublikowanym w dniu 08/12/2011 raporcie NIK negatywnie ocenia dotychczasowe postępy i efekty SKZ. Słabości dot. m.in.: braku wyczerpującego opisu KZ w sposób wiarygodnie poświadczający, że kierownicy jednostek zapewniają zgodność z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi oraz skuteczność i efektywność wykonywanych zadań (9 weryfikowanych jednostek, 45%), braku zarządzania ryzykiem (co dotyczy aż 19 urzędów, 95%), niewystarczającego przygotowania pracowników (10 jednostek, 50%) do wdrożenia KZ, niezbędne są zatem działania modernizujące procesy zarządzania jakością. Konieczne staje się przekształcenie istniejących struktur władzy w organizmy funkcjonujące sprawnie i efektywnie, zgodnie ze standardami nowoczesnych metod organizacji i zarządzania.

Projekt jest spójny z Celem szczegółowym 3 PV PO KL (Sprawne państwo na poziomie lokalnym i regionalnym) oraz z SSP (Kierunek interwencji 1.3 Efektywne i funkcjonalne urzędy). Celem głównym jest stworzenie systemu wsparcia doradczo-ekspertskiego dla JST w osiągnięciu celów i realizacji zadań publicznych poprzez modernizację procesów zarządzania rozumianych jako proces, na który składa się szereg czynności mających charakter elementarnych podprocesów. Realizacja celu odbywać się będzie poprzez upowszechnienie nowoczesnego modelu organizacji i funkcjonowania administracji samorządowej, wdrożenie mechanizmów wymiany doświadczeń i wypracowanych standardów.

Projekt wychodzi naprzeciw problemom związanym z funkcjonowaniem obszarów funkcjonalnych w Polsce. W świetle nowej koncepcji dotyczącej obszarów funkcjonalnych

niezbędna jest identyfikacja i analiza deficytów w zakresie zintegrowanego podejścia do zarządzania obszarami funkcjonalnymi oraz poszukiwania efektywnych rozwiązań w tym zakresie.

Tak kompleksowe wsparcie powinno przyczynić się do wzrostu skuteczności i efektywności działań JST szczególnie w zakresie podnoszenia jakości usług publicznych, planowanych działań rozwojowych oraz współzrządzenia wspólnotami lokalnymi i regionalnymi. Z uwagi, że obszary problemowe dotyczą funkcjonowania urzędów JST a nie ich pracowników – nie są dostosowane dane dotyczące tych zagadnień w podziale na K M. Projekt konsultowany został ze Stroną Samorządową KWRiST oraz przedstawicielami wyższych uczelni, DASP MF oraz DSC KPRM. Projekt będzie wywierał wpływ nie tylko na JST objęte wsparciem ale także na wszystkie JST, gdyż wypracowane zostaną rozwiązania wzorcowe, które będą mogły zostać zastosowane przez wszystkie JST.

### Cele projektu

#### **Cel główny:**

**Lepsze wykonywanie zadań publicznych przez 250 JST poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo-ekspertskiego służącego modernizacji procesów zarządzania**

### Cele szczegółowe

- I. Wzrost skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w JST.
- II. Usprawnienie istniejących procesów związanych z planowaniem w obszarach funkcjonalnych oraz usprawnienie procesów związanych z podejmowaniem decyzji w oparciu o rachunek społeczno-ekonomiczny i nowoczesne metody oceniania.
- III. Podniesienie efektywności zarządzania procesowego w jst poprzez dokonanie identyfikacji, analizy, optymalizacji oraz wdrożenie modeli referencyjnych procesów administracji publicznej.
- IV. Podniesienie efektywności procesów zarządzania w jst poprzez stworzenie systemu ewaluacji, certyfikacji i wsparcia wdrażania CAF oraz PRI w JST, w tym procesu poświadczania zastosowania metody CAF oraz opracowanie propozycji rozwiązań systemowych w zakresie modernizacji zarządzania w JST.
- V. Podniesienie jakości procesów zarządzania w jst poprzez wykorzystanie innowacji w

zarządzaniu publicznym

### Oczekiwane efekty

Poprawa standardów zarządzania w jst poprzez wdrożenie do 2015 r. w urzędach JST systemów zarządzania satysfakcją klienta (20%), systemów wspierających zarządzanie jakością (30%), standardów zarządzania zasobami ludzkimi (40%) oraz modernizację dostępu do informacji publicznej (20%).

Wzrost skuteczności i efektywności działań JST osiągnięty zostanie poprzez podwyższenie kwalifikacji osób odpowiedzialnych za sfery organizacji, zarządzania i informatyki JST. Szkolenia wpłyną także na lepszą jakość zarządzania procesami w JST, co bezpośrednio przełoży się na większą skuteczność realizacji procesów i podniosą ich efektywność.

Wartością dodaną projektu będzie m.in. wzrost świadomości obywateli poprzez działanie JST w sposób transparentny wg przyjętych i doskonalonych standardów zarządzania, z uwzględnieniem parametrów takich jak sprawność i efektywność. Jednocześnie wartością dodaną proj. jest fakt, iż proj. realizowany zostanie z największymi uczelniami w Polsce, które dysponują ogromnym potencjałem naukowym co będzie miało bezpośredni wpływ na jakość prowadzonych w ramach projektu szkol. oraz doradztwa.

Transparentność działań związanych z zarządzaniem procesami pozytywnie wpłynie na rozwój społeczności lokalnej oraz współpracę pomiędzy zainteresowanymi stronami, co podkreśli wizerunek otwartego i przyjaznego obywatelowi urzędu.

