

**Praktyka zgłoszona na
POLSKĄ KONFERENCJĘ JAKOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
„Innowacje w administracji publicznej – rozrzutność czy inwestycja?”**
która odbyła się 25 października 2017 w Warszawie przez:

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
ul. Basztowa 22, 31-156 Kraków

Temat/y Konferencji, z którym/i wiąże się zgłoszona przez nas praktyka:

- ☐ Temat 1: *Obywatel w centrum uwagi administracji - odpowiedź administracji na potrzeby obywatela*
- ☒ Temat 2: *Budowanie kompetentnej administracji*
- ☐ Temat 3: *Rola administracji publicznej w tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych*

Krótki opis:

tytuł praktyki

KAIZEN CZYLI DOSKONALIMY SIĘ! System angażujący wszystkich pracowników w proces doskonalenia (funkcjonowania i organizacji) Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

słowa kluczowe

doskonalenie, procesy, kaizen, lean-management, lean-government, administracja publiczna, samorząd, urząd

Opis projektu:

- a). Wprowadzone w listopadzie 2016 roku narzędzie oparte jest na założeniu, że każdy pracownik powinien uczestniczyć w doskonaleniu procesów realizowanych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego, tak by przebiegały sprawniej, z mniejszą ilością błędów i większą satysfakcją odbiorców/klientów.
- b). KAIZEN CZYLI DOSKONALIMY SIĘ! stanowi uzupełnienie polityki jakości realizowanej w UMWM w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania zgodny z normą ISO 9001 od 2004 roku.
- c). Wszyscy pracownicy UMWM mogą przysyłać z indywidualnego, służbowego konta e-mail na dedykowaną skrzynkę funkcyjną (doskonalenie@umwm.pl) lub składać elektronicznie za pośrednictwem interaktywnego formularza udostępnionego w wewnętrznej sieci Intranet wnioski doskonalące, zawierające krótki opis aktualnej sytuacji, wyszczególnienie proponowanych zmian oraz informacje o przewidywanych efektach wdrożenia w Urzędzie.
- d). Obieg dokumentów jest sformalizowany. Każdy wniosek doskonalący jest rejestrowany i przekazywany do zaopiniowania wg właściwości (w zależności od zakresu przedmiotowego). W procedurze określony został termin, w którym wniosek powinien zostać zaopiniowany przez właściwą komórkę organizacyjną UMWM. W sprawach wymagających konsultacji z innymi komórkami organizacyjnymi UMWM lub stroną zewnętrzną, dopuszcza się możliwość wydłużenia terminu opiniowania wniosku. Przy przygotowywaniu stanowiska odnośnie wdrożenia inicjatywy zaleca się bezpośredni kontakt i zaangażowania pracownika zgłaszającego wniosek. Przygotowana opinia zawiera informację o proponowanym statusie wniosku doskonalącego: planowany lub nieplanowany do realizacji wraz z uzasadnieniem przyjętego stanowiska przez komórkę merytoryczną.

- e). Wnioskodawca otrzymuje informację o realizacji lub odstąpieniu od realizacji zgłoszonego wniosku. W przypadku wdrożonych lub planowanych do realizacji wniosków doskonalących aktualny status wdrożeniowy wniosku zamieszczany jest w Intranecie.
- f). Zgłaszane przez pracowników propozycje rozwiązań (racjonalizatorskie, innowacyjne, systemowe) dotyczą zakresu przynależącego do danego stanowiska pracy, czy komórki organizacyjnej (na poziomie funkcjonujących w strukturze organizacyjnej UMWM zespołów i departamentów) jak również całego Urzędu oraz obszarów i kierunków zmian obejmujących doskonalenie współpracy/relacji z Klientami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.
- g). Za koordynację procesu doskonalenia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego odpowiada Zespół Zarządzania Procesami w Departamencie Organizacji.

Cele projektu:

- a). Partycypacja pracowników w zakresie doskonalenia działalności Urzędu oraz wskazywania kierunków rozwoju organizacji stanowi kolejny etap w ewolucji metod zarządzania w UMWM. Celem jest wykorzystanie potencjału i innowacyjności pracowników w poszukiwaniu dobrych rozwiązań w zakresie metod i sposobów na podnoszenie wydajności i jakości pracy, ograniczenie biurokracji i marnotrawstwa, zmniejszenie liczby popełnianych błędów, zwiększenie elastyczności działania, skrócenie czasu przygotowywania i dostarczania usług, bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów i w efekcie zwiększenie satysfakcji klientów (mieszkańców Małopolski), a także samych pracowników Urzędu.

Rezultaty:

- a). Od listopada 2016 r. pracownicy UMWM skierowali za pośrednictwem skrzynki funkcyjnej doskonalenie@umwm.pl 136 wniosków (dane na dzień 21.07.2017). Z ogólnej liczby wniosków 53,3% zostało zrealizowanych lub jest planowanych do realizacji (w całości lub w części). Wśród przyczyn kwalifikacji wniosków jako nieplanowanych do realizacji znajdują się: ograniczenia prawne, brak charakteru doskonalącego, ograniczenia finansowe, ograniczenia kompetencyjne, ograniczenia techniczne. Zgłaszane przez pracowników wnioski mają zróżnicowany charakter i można je pogrupować w odrębne grupy w zależności od wskazanego obszaru doskonalenia. Są to wnioski dotyczące klienta zewnętrznego, spraw pracowniczych, procesów i procedur, narzędzi i systemów informatycznych, społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR) oraz inne.

Pomysły i doświadczenia, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu:

- a). Oprócz realizacji celu głównego jakim jest wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia wszystkich pracowników dla oddolnego wskazywania obszarów funkcjonowania Urzędu, które mogą/powinny podlegać doskonaleniu wprowadzenie systemu KAIZEN CZYLI DOSKONALIMY SIĘ! umożliwia pozyskiwanie dodatkowej informacji zarządczej na temat zidentyfikowanych przez pracowników nowych, innowacyjnych rozwiązań odnoszących się do otoczenia społecznego Urzędu. Statystycznie znacząca liczba wniosków dotyczy społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR). Na podstawie tych doświadczeń w Intranecie UMWM uruchomione zostało dodatkowo *Forum inspiracji - zgłoś inicjatywę, popraw życie mieszkańców*, na którym dyskutować można o propozycjach wykraczających poza zakres doskonalenia administracji publicznej, takich jak: inicjatywy dotyczące ochrony i profilaktyki zdrowia, wsparcia dla rodzin, problemów transportu drogowego i kolejowego w regionie, rozwiązań i propozycji działań wpływających pozytywnie na środowisko naturalne, uczestnictwa/partycypacji w szeroko pojętej kulturze i edukacji oraz pomysłów na wspieranie lokalnej/regionalnej gospodarki.
- b). Po zakończeniu fazy wdrożeniowej projektu przeprowadzono ewaluację - konsultacje z wnioskodawcami dla pozyskania opinii o kierunkach dalszego rozwoju projektu. Konsultacje odbyły się w formule spotkania otwartego, podczas którego uczestnicy potwierdzili trafność podjętych działań projektowych, a także odnieśli się bardzo pozytywnie do prostej formy przekazywania wniosków (za pomocą poczty elektronicznej) minimalizującej zbędne formalności. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele najwyższego kierownictwa Urzędu. Wszystkim wnioskodawcom przekazane zostały indywidualne podziękowania i gratulacje (również w formie pisemnej). Efekty spotkania to: potwierdzenie zaangażowania najwyższego kierownictwa UMWM w realizację projektu KAIZEN CZYLI DOSKONALIMY SIĘ! oraz wzrost liczby pracowników angażujących się w proces doskonalenia Urzędu.
- c). Treść, charakter i zakres tematyczny wniosków, w tym informacje statystyczne dotyczące liczby i statusu wniosków analizowane są przez kierownictwo Urzędu podczas cyklicznych spotkań kadry kierowniczej stanowiąc jeden z komponentów informacji zarządczej wskazujący kierunki rozwoju.

Dlaczego warto przedstawić osiągnięcia urzędu na polskiej konferencji jakości administracji publicznej?

- a). Stworzenie narzędzia partycypacji pracowniczej w procesie doskonalenia zarządzania organizacją sektora finansów publicznych (urząd marszałkowski) stanowi praktyczne rozwinięcie koncepcji przenoszenia sprawdzonych rozwiązań ze sfery przedsiębiorczości do sfery zarządzania publicznego i wpisuje się w ciąg działań zmierzających do doskonalenia funkcjonowania administracji.
- b). Etap, na którym aktualnie znajduje się projekt pozwala na identyfikację osiągniętych efektów. Umożliwia również dokonanie oceny przyjętych w projekcie założeń formalnych i organizacyjnych.
- c). Rezultaty projektu, którego celem jest wykorzystanie elementów metody *Lean-gouvernement* i japońskiej filozofii Kaizen (czyli szerokie angażowanie pracowników w działania ciągłego doskonalenia) dla wstępnego zidentyfikowania, przeanalizowania i w efekcie usprawnienia danego procesu lub funkcji realizowanej przez urząd dowodzą słuszności podejścia partycypacyjnego.
- d). Prezentacja szczegółów realizowanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego projektu pn. KAIZEN CZYLI DOSKONALIMY SIĘ! podczas Konferencji może stanowić przyczynek do interesującej dyskusji na temat przyjętych w projekcie założeń w kontekście doświadczeń innych organizacji (urzędów administracji publicznej), a także inspiracji dla innych.
- e). Wdrożenie założeń projektu w innych organizacjach nie przedstawia trudności pod względem organizacyjnym i technicznym. Aktualny poziom rozwoju infrastruktury informatycznej we wszystkich urzędach administracji publicznej eliminuje konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl