

Raport z audytu organizacji w Starostwie Powiatowym w Nowym Sączu oraz trzech jednostkach powiatu nowosądeckiego

Kraków 27 kwiecień 2015

Opracowali:
Prof. dr hab. Marek Bugdol
Dr Justyna Maciąg
Mgr inż. Paweł Kamecki

Marek Bugdol
Justyna Maciąg
Paweł Kamecki

Streszczenie kierownicze

Wyniki przeprowadzonego audytu pozwalają stwierdzić, że w Starostwie Powiatowym w Nowym Sączu oraz trzech jednostkach powiatu objętych zakresem audytu, funkcjonuje dobry oraz z dużym potencjałem i możliwościami dalszego rozwoju system zarządzania.

Wizja stanu docelowego systemu zarządzania zależy od wizji i koncepcji, jakie mają Starosta, Zarząd oraz Kierownictwo, a także od potrzeb i oczekiwań klientów, stron zainteresowanych, standardów zarządczych oraz zmieniających się przepisów prawnych.

Wyniki audytu pozwalają na wskazanie silnych stron oraz kierunków dalszego rozwoju i optymalizacji systemu zarządzania, w tym optymalizacji zatrudnienia.

Do silnych stron systemu zarządzania należy zaliczyć:

1. Pozytywne wyniki badania satysfakcji klientów dotyczące jakości świadczonych usług w Starostwie i trzech Jednostkach.
2. Podejmowane działania projakościowe polegające na wprowadzaniu wewnętrznych standardów świadczonych usług.
3. Systematycznie poprawiająca się infrastruktura urzędu jak i jednostek powiatu.
4. Innowacyjne sposoby obsługi klienta (dotyczy to np. zasad obsługi Wydziału Komunikacji w Starostwie).
5. Wysoki poziom informatyzacji Starostwa i poszczególnych jednostek, pozwalający na dalszy rozwój i integrację systemów informatycznych Starostwa jak i jednostek powiatu.
6. Projakościowa postawa części kadry kierowniczej Starostwa oraz podejmowane próby doskonalenia funkcjonowania Starostwa, organizacji i procesów administracyjnych.
7. Monitoring procesów obejmujący część Starostwa oraz systematycznie doskonalony obieg dokumentacji i korespondencji.
8. Zwiększający się zakres delegowania uprawnień decyzyjnych.
9. Dobrze przygotowana kadra zarządzająca – dotyczy Starostwa Powiatowego.

Jako główne kierunki rozwoju systemu zarządzania i organizacji pracy, w tym alokacji zasobów ludzkich, można wskazać:

1. Wdrożenie podejścia procesowego do zarządzania zgodnie z dobrymi praktykami w administracji samorządowej, wytycznymi standardów kontroli zarządczej oraz standardami międzynarodowymi. Jakikolwiek zmiany w organizacji i zatrudnieniu powinny być poprzedzone określeniem kluczowych procesów ich analizą oraz określeniem zespołów realizujących procesy, właścicieli procesów, zasad przeglądów.
2. Kontynuację dalszych działań zmierzających do opracowania jakościowych standardów obsługi klientów.
3. Wdrożenie koncepcji zarządzania zmianą. Kadra kierownicza Starostwa i Jednostek ma generalnie dobrze rozeznane problemy zarządcze, wydaje się jednak, że wdrażanie zmian napotyka na duże opory. Mimo widocznego indywidualnego zaangażowania części kierowników i pracowników, w Starostwie i Jednostkach, nie ma atmosfery pracy zespołowej; każdy indywidualnie „ciągnie do przodu”, ale te indywidualne wysiłki nie przynoszą oczekiwanych wyników w

skali całego Powiatu. Bez rozwiązania ww. problemów rozwój systemu zarządzania i jego optymalizacja będą trudne.

4. Badania wskazują na silną autonomię poszczególnych wydziałów/zespołów Starostwa oraz Jednostek mu podległych. Zatem proponuje się wzmocnienie nadzoru organizacyjnego i funkcji koordynującej w odniesieniu zarówno do całego Starostwa, jak i funkcji przywódczej Starostwa w Powiecie.

Szczegółowe rekomendacje zawarte są w niniejszym Raporcie z audytu, oraz 16 raportach częściowych dotyczących; przeprowadzonej samooceny, badań satysfakcji oraz badań i wyników metodą „tajemniczy klient”.

Jest to bardzo obszerny kilkuset stronicowy materiał wymagający dalszej analizy i wdrożenia przynajmniej części rekomendacji i zaleceń. Dlatego w ramach dalszych działań proponujemy:

1. Zebranie i analizę przedstawionych rekomendacji oraz zaleceń z audytu.
2. Wybór rekomendacji i zaleceń do realizacji i wdrożenia.
3. Ustalenie priorytetów i przydzielenie odpowiednich zasobów do ich realizacji.

1 Wstęp

Niniejszy raport przeznaczony jest dla Starosty, Zarządu i kierownictwa Powiatu Nowosądeckiego. Audyt zrealizowany został na podstawie zamówienia nr AD.IV.2600.29.2006 / data ogłoszenia 30.12.2014r data podpisania umowy 20 stycznia 2015.

Celem raportu jest przedstawienie wyników przeprowadzonego audytu oraz wskazanie kierunków doskonalenia systemu zarządzania, w tym optymalizacji zatrudnienia.

Audyt został przeprowadzony przez zespół 3 audytorów Umbrella Consulting w okresie od końca lutego do końca kwietnia 2015 i obejmował:

1. Spotkanie ze Starostą oraz kierownictwem Starostwa i Jednostek powiatu celem doprecyzowania celów i zakresu audytu.
2. Wytypowanie dokumentów i materiałów zarządczych z czterech Jednostek niezbędnych do przeprowadzenia audytu.
3. Opracowanie ankiet samooceny pracowników.
4. Opracowanie ankiet badania satysfakcji klientów.
5. Opracowanie ankiet do badania metodą – „tajemniczy klient” (audyt telefoniczny).
6. Zebranie ankiet samooceny.
7. Przeprowadzenie audytu.
8. Zebranie ankiet satysfakcji.
9. Przeprowadzenie audytu telefonicznego.
10. Opracowanie raportu z audytu.
11. Prezentacja wyników audytu przed kierownictwem.

Do niniejszego raportu dołączono w załącznikach:

1. Załącznik 1 - Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań Mystery Shopping w Starostwie, (wersja elektroniczna „Katalog: Wyniki Starostwo” zawierający pliki z Raportem z samooceny, Raportem z badań satysfakcji, Raportem audyt telefoniczny, Wyniki audyt telefoniczny).
2. Załącznik 2 - Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań Mystery Shopping w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, (wersja elektroniczna katalog Wyniki PCPR, zawierający pliki z Raportem z samooceny, Raportem z badań satysfakcji, Raportem audyt telefoniczny, Wyniki audyt telefoniczny).
3. Załącznik 3 - Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań Mystery Shopping w Powiatowym Urzędzie Pracy, (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki PUP zawierający pliki z Raportem z samooceny, Raportem z badań satysfakcji, Raportem audyt telefoniczny, Wyniki audyt telefoniczny).
4. Załącznik 4 - Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań Mystery Shopping w Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego oraz Zespół Aktywizacji Zawodowej, (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki CKPiU zawierający pliki z Raportem z samooceny, Raportem z badań satysfakcji, Raportem audyt telefoniczny, Wyniki audyt telefoniczny).

5. Załącznik 5 - Formularze badania samooceny pracowników.
6. Załącznik 6 - Plany przeprowadzonych audytów.
7. Załączniki 7 - Liczba Załatwianych spraw w Starostwie i PUP (Katalog: Wyniki liczba spraw) tylko w wersji elektronicznej.
8. Załącznik 8 – Ustalenie próby badawczej na potrzeby przeprowadzenia badania satysfakcji klientów.

2 Zakres i cel audytu

Zgodnie z warunkami zamówienia audyt obejmuje:

1. Audyt stanu zatrudnienia i procesów zachodzących we wskazanych organizacjach.
2. Analizę dokumentacji w szczególności regulaminów, zarządzeń i innych przepisów regulujących kwestie kadrowe.
3. Ukazanie, w jakim stopniu aktualnie posiadane zasoby kadrowe zapewniają prawidłową realizację procedur w urzędzie.
4. Obciążenie pracą poszczególnych osób w urzędzie, wg ustalonych obszarów organizacyjnych,
5. Inicjatywy w zakresie modyfikacji procesów i optymalizacji stanu zatrudnienia.
6. Określenie optymalnej ilości etatów w stosunku do zidentyfikowanych procesów.
7. Rekomendacje odnośnie pożądanego stanu zatrudnienia, propozycje działań doskonalących ukierunkowanych na osiągnięcie proponowanego stanu modelowego.
8. Poziom zadowolenia klienta z jakości usług świadczonych przez poszczególne jednostki.

Zakres audytu obejmuje:

1. Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu.
2. Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Nowym Sączu.
3. Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego oraz Zespół Aktywizacji Zawodowej w Nawojowej.
4. Powiatowy Urząd Pracy dla Powiatu Nowosądeckiego w Nowym Sączu.

Prace audytowe i analityczne przeprowadzono w okresie od połowy lutego do końca kwietnia 2015.

2.1 Cel audytu

Podczas dwóch spotkań wstępnych z kierownictwem Starostwa uzgodniono następujące cel główny audytu:

Optymalizacja przebiegu procesów głównych na potrzeby prawidłowej alokacji zasobów ludzkich w Starostwie i trzech jednostkach powiatowych w Nowym Sączu.

3 Podstawowe etapy przeprowadzonych prac

Prace przeprowadzono w trzech podstawowych etapach w okresie od połowy lutego 2015 do 30 kwietnia 2015.

3.1 Etap pierwszy – prace przygotowawczo organizacyjne do audytu oraz opracowanie i przeprowadzenie ankiet samooceny i satysfakcji klientów

W ramach etapu pierwszego przeprowadzono następujące działania:

1. Spotkanie ze Starostą oraz najwyższym kierownictwem celem doprecyzowania celów i zakresu audytu.
2. Organizacja i wyznaczenie zespołu projektowego.
3. Wytypowanie dokumentów i materiałów zarządczych z badanych Jednostek niezbędnych do przeprowadzenia audytu.
4. Przeprowadzanie analizy regulaminów dot. problematyki zamówienia.
5. Zabranie wskaźników procesów głównych w Starostwie i jednostkach powiatu.
6. Opracowanie anonimowych ankiety samooceny pracowników, które przedstawiono w załączniku 5.
7. Opracowanie ankiety badania satysfakcji klienta- w zakresie poziomu zadowolenia z jakości świadczonych usług.
8. Przygotowanie pytań i metody działań niezbędne dla przeprowadzenia badania techniką „tajemniczy klient”.
9. Określenie próby badawczej niezbędnej do przeprowadzenia badania satysfakcji (załącznik)
10. Powołanie zespołu projektu po stronie Starostwa i jednostek powiatu oraz określenie zasad prowadzenia audytu.

3.2 Etap drugi – przeprowadzenie audytu w Starostwie i trzech jednostkach organizacyjnych powiatu

W ramach tego etapu:

1. Przeprowadzono spotkanie informacyjne z zespołem projektowym.
2. Rozdysponowano i zebrano ankiety samooceny dla 352 pracowników starostwa i jednostek.
3. Przekazano ankiety do badania satysfakcji klientów.
4. Przeprowadzono badania metodą „Tajemniczy klient”.
5. Zebrano wskaźniki jednostek powiatu i trzech.
6. Przeprowadzono w dniach 26 i 27 marca audyt zgodnie z planem przedstawionym w Załączniku 6.

3.3 Etap trzeci – analiza wyników samooceny i badań satysfakcji klientów oraz opracowanie raportu z audytu i prezentacja wyników

W ramach tego etapu dokonano:

1. Analizy wyników samocen, badań satysfakcji i przeprowadzonego audytu.
2. Opracowano raport z audytu.
3. Przedstawiono wyniki audytu przed kierownictwem Starostwa.

4 Metoda prowadzenia audytu

Audyt przeprowadzono zgodnie z:

1. Wytycznymi prowadzenia audytów certyfikujących systemów zarządzania zgodnie z normą ISO19011:2012.
2. Doświadczeniami i zasadami prowadzenia samooceny pracowników oraz badań satysfakcji klientów.

Audyt – zgodnie z normą ISO 19011 to „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu”. Metody zbierania informacji obejmowały:

- wywiady,
- obserwacje działań,
- przegląd dokumentów.

4.1 Wybór procesów i obszarów audytowanych

Kryteriami wyboru audytowanych procesów były:

- dystrybucja – (z jakimi procesami mamy najczęściej kłopotów?),
- waga – (które procesy mają największy wpływ na działanie, funkcjonalne?),
- wykonalność – (który proces jest najbardziej podatny na przekształcenia?).

Audyt był wykonany w układzie procesowym (analizowano poszczególne etapy realizacji procesów kluczowych, w tym poprawną alokację zasobów ludzkich).

4.2 Lista badanych zagadnień

Przedmiotem audytu była właściwa alokacja zasobów ludzkich z uwzględnieniem istniejącej struktury organizacyjnej i realizowanych procesów (głównie usług administracyjnych). W tym celu podczas audytu badane były następujące zagadnienia:

1. Czynności podejmowane w dniu audytu (w podziale na 8 godz. czas pracy).
2. Przebieg procesu podejmowanych decyzji administracyjnych.
3. Możliwości zrealizowania wejścia procesu (w tym formy płatności).
4. Udział klienta w monitorowaniu procesu.
5. Zakres konsultacji wewnętrznych.
6. Wpisywanie danych do baz danych.
7. Analiza złożonych wniosków (w tym uzupełnienie wniosków przez klientów).
8. Formy komunikacji z klientami.
9. Zakresy upoważnień decyzyjnych.
10. Dostęp do danych.
11. Obieg dokumentacji wewnątrz komórki organizacyjnej.
12. Sprawozdawczość.
13. Identyfikacja wymagań prawnych.
14. Źródła marnotrawstwa.

4.3 Ogólne informacje dotyczące badanych zagadnień audytowych

▪ **Czynności podejmowane w dniu audytu (w podziale na 8 godz. czas pracy)**

Pomiędzy danymi zawartymi w samoocenie a danymi uzyskanymi podczas audytu istnieją znaczne różnice. Pracownicy podczas samooceny starli się uwzględnić jak najwięcej wykonywanych zadań (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych jednostek). W celu ich weryfikacji należałoby dokonać rzetelnej faktografii całego dnia pracy.

▪ **Przebieg procesu podejmowanych decyzji administracyjnych**

Realizacja procesów administracyjnych różni się znacznie pomiędzy badanymi jednostkami. Wynika to nie tylko z istniejących przepisów prawnych, ale również innych czynników. Na szczególną uwagę zasługuje zbyt duża liczba wniosków wymagających uzupełnienia (dot. wydziałów, zespołów realizujących usługi administracyjne, głównie Starostwa). Zatem istnieje konieczność rozważenia możliwości zwiększenia zakresu informacji dla klientów (szczegółowe karty realizacji usług dla wszystkich procesów wraz z linkami dotyczącymi interpretacji przepisów prawnych i przykładami wniosków-spraw wzorcowych). Należy również rozważyć możliwość podjęcia działań związanych ze stworzeniem biura obsługi klienta, które nie będzie pełnić nie tylko funkcję informacyjną, ale również weryfikować poprawność i kompletność przyjmowanych wniosków (ze względu na konieczność weryfikacji wniosków dla kluczowych procesów na tzw. wejściu, uwaga dotyczy Starostwa).

Liczba i złożoność realizowanych procesów powinna być przedmiotem analizy podejmowanej wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych (w celu zapewnienia właściwej alokacji zasobów ludzkich).

▪ **Możliwości zrealizowania wejścia procesu (w tym formy płatności)**

Wszystkie wydziały dopuszczają pełny zakres realizacji płatności, tj. płatność w kasie i przelewem. Postuluje się uruchomienie w wybranych wydziałach komputerowych stanowisk realizacji płatności online, co w niektórych usługach powinno skrócić czas ich realizacji (takie rozwiązania posiadają inne certyfikowane starostwa).

▪ **Udział klienta w monitorowaniu procesu**

Udział klienta w monitorowaniu procesu jest odpowiedni. W przyszłości można wprowadzić usługi typu SMS (informacje o czasie realizacji usługi i poszczególnych etapów). Postuluje się opracowanie graficznych schematów przebiegu procesów (muszą być one dostępne w miejscu realizacji usługi) (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych Jednostek).

▪ **Zakres konsultacji wewnętrznych**

Zakres konsultacji wewnętrznych jest odpowiedni. Jedyna uwaga dotyczy komunikacji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi (tworzą one, bowiem oddzielne struktury i bardzo wyraźnie widać potrzebę wzmocnienia obiegu informacji wewnątrz samego Starostwa, ta sama uwaga dotyczy PUP).

▪ **Wpisywanie danych do baz danych**

Niewielka część pracowników narzeka na uciążliwości wynikające z konieczności wprowadzania danych do istniejących baz. Jednak wprowadzony informatyczny system nadzorowania dokumentacji umożliwia pełną identyfikację poszczególnych etapów realizacji usługi. Wysoko należy oceniać podejmowane próby wprowadzenia wewnętrznych wymagań jakości – np. w zakresie terminów podejmowania decyzji. W przyszłości dają one gwarancję szybkiego wprowadzenia kart obywatelskich – co było postulowane przez KPRM (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych Jednostek).

▪ **Analiza złożonych wniosków (w tym uzupełnienie wniosków przez klientów)**

W niektórych usługach (np. z zakresu geodezji, budownictwa, ochrony środowiska) analiza złożonych wniosków zajmuje bardzo dużo czasu, co wynika z złożoności istniejących przepisów prawnych.

▪ **Formy komunikacji z klientami**

Należy wzmocnić sposoby komunikacji z klientami. Podczas audytu podkreślano, że istniejący zakres informacji dla klientów jest niesatysfakcjonujący. Należałoby opracować procedury komunikacyjne, których główny akcent powinien być położony na edukację klientów. Brakuje wiedzy o tym, że pracownicy Starostwa często nie mają wpływu na przebieg realizowanych procesów ze względu na uwarunkowania prawne). Brakuje pełnej informacji na stronach internetowych. W niektórych przypadkach dane są nieaktualne, nie pokazują czytelnie i przejrzystość jak usługi są realizowane (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych Jednostek- głównie PUP oraz CKPiU).

▪ **Zakresy upoważnień decyzyjnych**

Zakres uprawomocnienia pracowników powinien być zdecydowanie większy. Wprowadzenie pełnego uprawomocnienia (konceptji *empowermentu*) powinno przyczynić się do zmniejszenia czasu realizacji procesów.

▪ **Dostęp do danych**

Dostęp do danych jest zadawalający. Należy jednak dokonać analizy ilości istniejących baz i rejestrów (np. w organizacji pozarządowych). Istnieje też konieczność wprowadzenia zasad zarządzania listą baz i aplikacji (jednolite sposoby monitorowania procesów, nadzorowania dokumentacji, zapisów, sprawozdawczości).

▪ **Obieg dokumentacji wewnątrz komórki organizacyjnej**

Obieg dokumentacji wewnątrz komórki organizacyjnej jest identyczny. W większości przypadków dokumentację dekretuje przełożony i dopiero później trafia ona do pracowników merytorycznych (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych jednostek).

▪ **Sprawozdawczość**

Brak uwag. Realizowane są zadania ustawowe (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych jednostek).

▪ **Identyfikacja wymagań prawnych**

Zauważanym problemem jest identyfikacja stale zmieniających się wymagań prawnych. Nadzór nad tymi wymaganiami pełnią radcowie prawni, ale już sam fakt identyfikacji zmian w przepisach leży w gestii samych urzędników. Najczęściej mają oni zapewniony dostęp do różnych baz danych (typu lex, portal urzędu zamówień publicznych etc.). Przyjmuje się, że przebieg procesów uzależniany jest od przepisów prawa i sami pracownicy nie mają wpływu na ich przebieg. Istotnym elementem jest identyfikacja wymagań klienckich dotyczących np. czasu, procedur, sposobu komunikacji itd. Jest to warunek konieczny doskonalenia procesów usług administracyjnych. Postuluje się zatem wprowadzenie przeglądów wymagań prawnych i klienckich (dokonane spostrzeżenia dotyczą Starostwa oraz pozostałych audytowanych Jednostek).

▪ **Źródła marnotrawstwa**

Podczas audytu pracownicy nie identyfikowali źródeł marnotrawstwa (problem ten jest jednak szczegółowo opisany w części dotyczącej samooceny).

5 Wyniki samooceny pracowników, audytu i badań satysfakcji klienta w Starostwie Powiatowym

5.1 Wyniki samooceny i audytu

5.1.1 Wydział Administracyjny (30 osób w tym 9 osób sprzątaczk i portierzy)

Struktura wewnętrzna obejmuje nast. referaty i stanowiska:

1. Kancelarię Administracyjną Starostwa (8,5 etatów).
2. Referat ds. Organizacyjnych oraz Rozliczeń Wydatków Budżetu (4 etaty).
3. Archiwum Zakładowe (0 etatów).
4. Referat ds. Obsługi Technicznej (4,75 etatów).
5. Referat ds. Obsługi Gospodarczej (10,5 etatów).

Wydział prowadzi zgodnie z istniejącymi przepisami prawa bardzo dużo spraw związanych z obsługą urzędu (np. w zakresie spraw gospodarczych, ochrony mienia, remontów, obsługi kancelaryjnej Starostwa, informatyzacji, rozliczeń wydatków, prowadzenia archiwum zakładowego, oraz organizacji i funkcjonowania Starostwa takich koordynacja planowania pracy, inicjowanie działań usprawniających formy pracy starostwa itd.).

Struktura Wydziału jest prawidłowa i dostosowana do realizowanych procesów i oraz liczby załatwianych spraw. Przeprowadzony audyt wewnętrzny nie wskazuje na przerosty zatrudnienia (przynajmniej w porównaniu do innych starostw i specyfiki realizowanych zadań).

Z samooceny pracowników wynika, że zadania wykonywane na bieżąco obejmują: sprawdzanie dostarczanych wniosków i dokumentów, dokonywanie zapisów (np. w bazach danych), konsultacje wewnętrzne, współpraca z pracownikami innych instytucji i komórek organizacyjnych (od 11 do 16 wskazań). Do głównych źródeł marnotrawstwa pracownicy zaliczyli: oczekiwanie na zadania wykonywane przez innych, wadliwość sprzętu technicznego.

W przyszłości należy rozważyć możliwości:

1. Usprawnienia form komunikacji z klientem (poprzez udostępnienie kart informacyjnych i formularzy, wstępną weryfikację pod względem formalnym składanych dokumentów przez klientów).
2. Skrócenia obiegu części dokumentów finansowych tak, aby nie krążyły one równocześnie w postaci elektronicznej i papierowej (w Starostwie funkcjonuje dobrze wdrożony system wspomagających obieg korespondencji Logito).
3. Integracji obiegu dokumentów finansowych w zakresie całego starostwa, w tym księgowości.

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.2 Wydział Geodezji i Budownictwa (58,25 etatów)

Struktura wewnętrzna obejmuje nast. referaty i stanowiska:

1. Referat Powiatowy Ośrodek Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej (29,25 etatów).
2. Referat Budownictwa (19 etatów).
3. Referat nieruchomości (10 etatów).
4. Jednoosobowe Stanowisko ds. Obsługi Kancelaryjnej (1 etat).

Wydział prowadzi rejestry: ewidencji gruntów i budynków, powiatowego zasobu G i K, wniosków o pozwolenie na budowę, decyzji o pozwolenie na budowę.

Obieg korespondencji prowadzony jest głównie z pomocą systemu Logito. Zgodnie z założeniami korespondencja dostarczana jest do Wydziału najpóźniej w dniu następnym.

Z wywiadów z dwoma pracownikami w Wydziale wynika, że pracownicy merytoryczni dostają część korespondencji w czasie dłuższym niż zakładane 1-2 dni, to jest w ciągu 4 do 5 dni, co może być czasem zbyt długim. Dlatego w celu przyspieszenia obiegu korespondencji należy dokonać analizy możliwości skrócenia czasu dostarczania korespondencji do pracowników merytorycznych.

Jednym z zadań wydziału jest wysyłanie powiadomień o zmianach w ewidencji gruntów do Urzędu Miasta lub Gminy. Z zestawień dla Małopolskiego Wojewódzkiego Inspektoratu Nadzoru Kartograficznego wynika, że na około 2500 zawiadomień rocznie około 100 jest opóźnionych. Należy rozważyć kwestię poprawy terminowości tego zadania.

Wyniki samooceny wskazują na duże obciążenie pracą większości pracowników. Głównymi przyczynami marnotrawstwa są błędy popełniane przez klientów. Dlatego należy dokonać analizy przyczyn tego problemu i próby jego ograniczenia poprzez poprawę komunikacji z klientem (np. opracowanie formularzy itd.).

Wydział wysyła dużo korespondencji, stąd też pracownicy zgłaszają potrzebę zastosowania drukarek do adresowania kopert i automatyzację wydruku adresów.

Zatrudnienie jest adekwatne do realizowanych zadań. Należy jednak usprawnić działanie Wydziału zgodnie z rekomendacjami końcowymi audytu (pkt. 9 Raportu).

5.1.3 Wydział Komunikacji i Transportu (29 etatów)

Wydział prowadzi rejestry: Ewidencja „Pojazd”, Ewidencja „Kierowca”, Rejestr ośrodków szkolenia kierowców, Rejestr stacji kontroli pojazdu, Rejestr diagnostów i instruktorów.

Porównanie zatrudnienia z innymi powiatami oraz przeprowadzony audyt nie wskazują na przerost zatrudnienia.

W samooceny wynika, że najczęściej czasu pracy zajmuje: bezpośrednia obsługa klientów, dokonywanie zapisów, przygotowywanie decyzji administracyjnych – cały proces (wskazania powyżej 3 godzin). Do głównych źródeł marnotrawstwa pracownicy zaliczają wadliwość sprzętu technicznego (Wydział Komunikacji i Transportu dysponuje sprzętem przekazanym przez PWPW).

W przyszłości należy rozważyć możliwość poprawy infrastruktury przede wszystkim za obszarze gromadzenia i dostępu do dokumentacji (klienci przyjmowania są w tych samych pomieszczeniach, w których przechowywana jest dokumentacja).

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.4 Wydział Finansowy (22 osoby)

W wydziale zlikwidowano stanowisko dyrektora. Nadzór nad wszystkimi procesami pełni Skarbnik powiatu. Uznać należy, że dotychczasowa liczba zatrudnianych osób gwarantuje prawidłową realizację zadań. Wydział posiada szczegółowo opracowane procedury dotyczące:

1. Zmian w wydatkach bieżących (w grupie wydatków statutowych i na projekty (wynikające z przekazanych uprawnień).
2. Zmian w budżecie Powiatu (wynikające z wyłącznej kompetencji Rady Powiatu).
3. Zmian w budżecie Powiatu (wynikające z uchwał Zarządu Powiatu).
4. Zmian w planie dochodów i wydatków.
5. Uchwalania budżetu Powiatu.

Struktura wewnętrzna wydziału jest prawidłowa (dostosowana do realizowanych procesów). Obejmuje ona: referat ds. planowania i realizacji budżetu (5 osób), referat ds. rachunkowości (15 osób) i jednoosobowe stanowisko ds. obsługi administracyjno-kancelaryjnej.

Należy rozważyć możliwość integracji działań dotyczących zarządzania finansami. Proces zarządzania finansami jest bowiem procesem kluczowym (według klasyfikacji ASQ American Society for Quality) ma on bezpośredni wpływ na funkcjonowanie powiatu). Aktualnie zadania z zakresu zarządzania finansami realizuje również Wydział Edukacji. Należy zmierzać do tego, aby jeden proces kluczowy zwarty był w jednej komórce organizacyjnej.

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.5 Wydział Ochrony Środowiska, Rolnictwa i Leśnictwa (13 osób)

Struktura wewnętrzna obejmuje nast. referaty i stanowiska:

1. Ochrony Środowiska (3 etaty).
2. Rolnictwa i Leśnictwa (3 etaty).
3. Gospodarki Wodnej (3 etaty).
4. Stanowiska geologów powiatowych (2 etaty).
5. Obsługi administracyjnej (1 etat).

Wydział prowadzi zgodnie istniejącymi przepisami prawa bardzo dużo rejestrów (np. rejestr posiadaczy odpadów zwolnionych z obowiązku uzyskiwania zezwoleń na prowadzenie działalności w zakresie transportu odpadów, rejestr sprzętu pływającego służącego do połowu ryb, rejestr terenów zagrożonych ruchami masowymi ziemi oraz terenów, na których występują ruchy masowe, rejestr zwierząt podlegających ograniczeniom na podstawie przepisów prawa UE).

Przeprowadzony audyt wewnętrzny nie wskazuje na przerosty zatrudnienia (przynajmniej w porównaniu do innych starostw i specyfiki realizowanych zadań np. z zakresu geologii). Ponadto znaczna część realizowanych usług wymaga wielu konsultacji zewnętrznych (np. decyzji RDOŚ). Proces podejmowania decyzji jest wieloetapowy (np. w decyzjach wodnoprawnych, z zakresu ochrony środowiska).

W samooceny, jak i audytu wynika, że czas pracy przeznaczony jest głównie na przygotowywanie decyzji administracyjnych – cały proces oraz sprawdzanie dostarczanych wniosków, dokumentów (12 wskazań – na bieżąco).

Niepokój może budzić duża liczba wniosków wymagających poprawy, uzupełniania (por. wnioski dla całego Starostwa).

Wyniki audytu pokrywają się z wynikami samooceny (pracownicy do źródeł marnotrawstwa sami zaliczają błędy popełniane przez klientów (13 wskazań). Większość pracowników dobrze ocenia: strukturę organizacyjną, obieg dokumentacji, komunikację między pracownikami.

W przyszłości należy rozważyć dwie możliwości:

1. Zwiększenia zakresu weryfikacji wniosków na przyjmowanych od klientów na wejściu do procesu (znaczna część wniosków wymaga uzupełnienia).
2. Wprowadzenia szkoleń dla pracowników, tak, aby pracownicy zajmujący się leśnictwem i rolnictwem mogli uczestniczyć w realizacji innych procesów np. wydawania decyzji wodnoprawnych.

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.6 Wydział Edukacji, Kultury i Sportu (9 osób)

Ze względu na zadania ustawowe w wydziale istnieje funkcjonalny podział zadań (np. stanowiska ds. sporu i kultury). Znaczna część osób realizuje zadania dotyczące nadzorowania subwencji oświatowej (w tym zmian do budżetów, ustalania potrzeb finansowych itp.).

Z samooceny wynika, że dużo czasu zajmuje pracownikom przygotowywanie zarządzeń, regulaminów, instrukcji (24%), projektów uchwał Rady Powiatu i /lub Zarządu, udział w pracach różnych zespołów (19%). Do najważniejszych źródeł marnotrawstwa pracownicy zaliczyli „popełnianie błędów przez klientów” (5 wskazań).

Ewentualna reorganizacja Wydziału powinna być związana z postulatami dotyczącymi integracji zadań dotyczących zarządzania finansami. Należy również przeprowadzić szczegółową analizę zarządzania finansami jednostek budżetowych (aktualnie istnieje zespół obsługi księgowej, ale i samodzielne stanowiska księgowych w 3 jednostkach).

Zmiany w funkcjonowaniu wydziału powinny uwzględniać:

1. Relacje z innymi wydziałami (w tym z Wydziałem Finansowym).

2. Fakt istnienia Powiatowego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych (przekazanie części zadań dotyczących organizacji III sektora).

Zespół audytorski zaleca reorganizację Wydziału poprzez wyłączenie części zadań do Wydziału Finansowego, co jest związane ze zmniejszeniem zatrudnienia.

5.1.7 Powiatowe Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych (2 osoby)

Centrum prowadzi usługi dotyczące:

1. Wsparcia merytorycznego i organizacyjnego organizacji pozarządowych.
2. Gromadzenia i udostępniania informacji dot. III sektora.
3. Koordynacji i realizacji programów współpracy powiatu z organizacjami pozarządowymi.
4. Promocji.

Dotychczasowa obsada kadrowa jest wystarczająca. Zaleca się ściślejszą współpracę z Zespołem ds. Promocji oraz Wydziałem Edukacji, Kultury i Sportu w zakresie obsługi organizacji pozarządowych (np. organizacje zajmujące się turystyką i sportem również należą do III sektora).

Ważna jest analiza efektywności podejmowanych działań (w tym środków pozyskanych w relacji do całościowych zadań i alokacji zasobów). Zbyt mała liczba osób uczestniczących w samoocenie pracowniczej nie pozwala na sformułowanie wniosków, postulatów.

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.8 Zespół do Spraw Inwestycji i Planowania Przestrzennego (3 osoby)

Zadania zespołu obejmują:

1. Nadzór nad infrastrukturą (utrzymywanie w należyтым stanie technicznym obiektów budowlanych będących własnością Powiatu).
2. Współdziałanie z jednostkami organizacyjnymi Powiatu w sprawach przygotowania i realizacji remontów oraz inwestycji w obiektach budowlanych będących własnością Powiatu w trwałym zarządzie.
3. Opiniowanie zadań w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego.
4. Przygotowanie dla Zarządu opinii dotyczących wniosków zarządców dróg o zaopiniowanie inwestycji na drogach publicznych.

Dotychczasowa obsada kadrowa jest w pełni wystarczająca. Pracownicy posiadają wszelkie niezbędne uprawnienia.

W przyszłości należy rozważyć:

1. Przeprowadzenie szczegółowej analizy liczby podejmowanych zadań (głównie w zakresie zadań dotyczących planowania i zagospodarowania przestrzennego).
2. Powiązanie tego zespołu z zespołem ds. zamówień publicznych.

Zatrudnienie w audytowanej komórce organizacyjnej jest adekwatne do realizowanych zadań.

5.1.9 Zespół do Spraw Osobowych (3 osoby)

Zespół odpowiada ze sferę dokumentacyjną procesów kadrowych (w tym sprawy dotyczące szkolenia, nawiązania, przebiegu i rozwiązania stosunków pracy pracowników oraz dyrektorów powiatowych jednostek organizacyjnych i Powiatowego Inspektora Nadzoru Budowlanego, rejestracji czasu pracy, regulaminów organizacyjnych, adaptacji, ocen pracowniczych).

Podczas wykonywania obowiązków służbowych najwięcej czasu pochłaniają następujące zadania: dokonywanie zapisów (np. w bazach danych), konsultacje wewnętrzne, współpraca z pracownikami, monitorowanie poprawności i terminowości, oczekiwanie na działania podejmowane przez innych (po 4 wskazania). Liczba obsługiwanych klientów (powyżej 21) obejmuje najprawdopodobniej klientów wewnętrznych. Do źródeł marnotrawstwa w ocenie subiektywnej pracowników należą: zbyt skomplikowany obieg dokumentacji, oczekiwanie na zadania wykonywane przez innych (po 4 wskazania).

Uwzględniając oceny procesów dotyczących zarządzania ludźmi (por. raport z samooceny) należy stwierdzić, że w dotychczasowej formie Starostwo spełnia jedynie minimalne wymagania dotyczące spraw kadrowych. Należy rozważyć poszerzenie zakresu zadań Zespołu o:

- strategię HR (Human Resources - Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZZL)
- politykę edukacyjną,
- procesy motywacji,
- programy zarządzania kompetencjami (w tym analizę kompetencji, przegląd kompetencji, określanie braków kompetencyjnych, identyfikowanie rozwiązań mających na celu usunięcie braków kompetencyjnych, realizację i zapewnienie procesów doskonalenia kompetencji, powiązanie kompetencji z polityką personalną, ustawiczny proces szkolenia i rozwoju zawodowego),
- indywidualne programy rozwoju zawodowego,
- wprowadzanie zaleceń wynikających z norm międzynarodowych a uwzględniających procesy HR.

W ramach dalszych działań proponuje się:

- rozszerzenie zadań komórki o zarządzanie kompetencjami pracownikami,
- zintegrowanie działań związanych z realizacją polityki zarządzania personelem w jednej komórce organizacyjnej.

Należy rozważyć zwiększenie zatrudnienia w powiązaniu ze zwiększeniem ilości realizowanych zadań (jeżeli taka decyzja zapadnie).

5.1.10 Zespół ds. Zdrowia i Spraw Obywatelskich (4 etaty)

Realizowane zadania obejmują:

1. Zadania z zakresu spraw obywatelskich, do których należy między innymi: przygotowywanie projektów decyzji administracyjnych na przeprowadzenie zbiórek publicznych, przygotowywanie projektów uchwał dotyczących zakazu przeprowadzania imprez masowych, prowadzenie rejestru i dokumentacji stowarzyszeń zwykłych, wspieranie organizacji pozarządowych, organizacja przeprowadzania kwalifikacji wojskowej przez powiatową komisję lekarską itd.

2. Działania w zakresie promocji i ochrony zdrowia np. analizy dotycząc zdrowia, świadczeń zdrowotnych, prowadzenie konkursów na powołanie dyrektorów podmiotów, itd.
3. Gromadzenie dokumentacji posiedzeń Rady SPZOZ Szpital im dr J. Dietla w Krynicy Zdroju oraz SSPZ – Sądeckie Pogotowie Ratunkowe.

Aktualnie pracują 2 osoby, ponieważ 2 osoby przebywają na zwolnieniach.

W przyszłości należy rozważyć:

1. Przeniesienie rejestru organizacji pozarządowych do Powiatowego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych.
2. **Połączenie tego zespołu z innymi zespołami realizującymi podobne zadania.**

5.1.11 Samodzielne stanowiska

Obejmują Samodzielne Stanowisko Pracy o nazwie Pion Ochrony Informacji Niejawnych, Samodzielne Stanowisko Pracy o nazwie Powiatowy Rzecznik Konsumentów oraz Audytor Wewnętrzny, Samodzielne Stanowisko Pracy do spraw Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. W Starostwie połączono stanowiska Rzecznika Konsumentów i Audytora Wewnętrznego.

Zdaniem Audytorów wzmocnienie w Starostwie musi ulec proces Kontroli Zarządczej. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku wprowadziła obowiązek stosowania kontroli zarządczej. Ustawa ta obliguje jednostki do działania zgodnego z przepisami prawa, ale i z wewnętrznymi procedurami (art.68 ustawy, pkt. 2). W praktyce oznacza to konieczność identyfikacji wymagań prawnych, dokonywania okresowych przeglądów owych wymagań i nadzorowania wszelkich zmian.).

Dlatego zaleca się rozważenie:

1. Możliwość scentralizowania zadań realizowanych w zakresie bhp (można np. nadzorem objąć wybrane jednostki organizacyjne).
2. **Rozdzielenie funkcji audytora wewnętrznego i rzecznika konsumentów** oraz należy rozważyć umieszczenie Rzecznika w wydzielonym pokoju dla przeprowadzenia rozmów.

5.1.12 Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego (3 osoby)

PCZK realizuje zadania w zakresie:

1. Obrony cywilnej.
2. Spraw obronnych.
3. Porządku publicznego i współpracy ze służbami, inspekcjami i strażami.
4. Zagrożenia pożarowego i ewakuacji pracowników Starostwa.

Zaleca się przeprowadzenie szczegółowej analizy podejmowanych działań (pod kątem ilości i częstotliwości).

Dotychczasowa obsada kadrowa jest w pełni wystarczająca.

5.1.13 Zespół do Spraw Zamówień Publicznych (2 osoby)

Zespół realizuje zadania dotyczące zamówień publicznych (np. udzielanie wyjaśnień pracownikom Starostwa przy opracowaniu materiałów stanowiących podstawę wszczęcia procedury udzielenia zamówienia publicznego, nadzór nad stosowaniem przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych, prowadzenie rejestru zamówień publicznych i odwołań, występowanie w imieniu zamawiającego do Urzędu Zamówień Publicznych w Warszawie, prowadzenie ewidencji umów). Do podstawowych zadań zespołu należą zadania związane z prowadzeniem postępowań w zakresie zamówień publicznych Starostwa. Ponadto zespół wspiera w zakresie nadzoru i prowadzenie postępowań publicznych Powiatowe centrum Funduszy Europejskich.

Zespół wprowadza dane do wielu aplikacji niezbędnych dla prowadzenia postępowań. Do aplikacji tych należą: BIP, Biuletyn Zamówień Publicznych, Elektronicznych Rejestr Umów, Publikator Unii Europejskiej, Logito.

W ramach usprawnień procesu zamówień publicznych i inwestycji warto rozważyć:

1. Integrację wszystkich dokonywanych zakupów w skali Powiatu,
2. Powiązanie zespołu z zespołem do spraw inwestycji.

Liczba prowadzonych postępowań i porównanie z innymi samorządami wskazują na niski poziom zatrudnienia w Zespole.

5.1.14 Zespół do Spraw Kontroli i Analiz (3 osoby)

Zespół zajmuje się całością spraw związanych z kontrolą (w tym: prowadzenie kontroli dotyczących organizacji i funkcjonowania komórek organizacyjnych Starostwa, terminowości, realizacji uchwał Rady, Zarządu oraz zarządzeń Starosty, prowadzenia kontroli w jednostkach organizacyjnych).
Proponuje się rozszerzenie zadań Zespołu o analizy dotyczące wymagań klientów oraz ich satysfakcji.

Dotychczasowa obsada kadrowa jest w pełni wystarczająca.

5.2 Wnioski i rekomendacje wynikające z badania satysfakcji klienta w Starostwie Powiatowym w Nowym Sączu

Badania satysfakcji klienta zostały przeprowadzone z zastosowaniem dwóch metod:

1. Metody ankietowej.
2. Metody obserwacji ukrytej, uczestniczącej – metoda *Mystery Shopping* (tajemniczego klienta).
W badaniu zastosowano jedną z odmian tej metody – *Mystery Calling* (audyt telefoniczny).

Metodyka badania oraz wyniki badania szczegółowo są zaprezentowane w załącznikach do raportu. Raport z badań satysfakcji przedstawiono w **Załącznik 1** Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników *Mystery Shopping* w Starostwie, (wersja elektroniczna „Katalog: Wyniki Starostwo”).

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wszystkie badane wymiary jakości usług i obsługi w Jednostce tj. infrastruktura materialna, cechy związane z pracownikami, cechy związane z procesem oraz czasem realizacji usług zostały ocenione wysoko przez respondentów.
2. Wyniki badania wskazują, iż w celu dalszego doskonalenia działań Jednostki należy zwrócić szczególną uwagę na pewne aspekty obsługi klienta tj.
 - a. Zajmowanie się przez pracowników innymi sprawami z trakcie obsługi klienta, terminowość, kwestia opóźnień i przewlekłości, godziny otwarcia Urzędu.
 - b. Klienci jako główne źródło usprawnień w działaniu Jednostki wskazują:
 - uproszczenie procedur,
 - zmniejszenie ilości dokumentów,
 - skrócenie terminów obsługi.
 - c. Klienci jako główne źródła informacji o usługach Jednostki wskazują bezpośrednią informację od pracownika oraz stronę internetową. Szczególnie w przypadku strony internetowej należy zwrócić uwagę na jej aktualność, czytelność, zawartość oraz łatwość nawigacji.
 - d. Obsługa telefoniczna klienta – nie wszyscy pracownicy stosują pełen standard w momencie rozpoczęcia rozmowy z klientem tzn. witają się, przedstawiają się oraz podają nazwę jednostki. Ważnym aspektem procesu obsługi klienta jest wskazanie kierunku dalszych poszukiwań informacji i dokumentów oraz upewnienie się, że klient dobrze zrozumiał, w jaki sposób powinien rozwiązać swój problem/załatwić sprawę. Występują tutaj pewne niedociągnięcia.

Rekomendacje:

1. Należy rozważyć możliwość wypracowania i wdrożenia wystandardyzowanych procedur/zasad obsługi klienta w trakcie kontaktu bezpośredniego, mailowego oraz telefonicznego np. określić stałe elementy powitania i pożegnania, ogólny przebieg rozmowy, wprowadzić zasadę, iż pracownik w trakcie obsługi klienta nie zajmuje się innymi sprawami, które nie są bezpośrednio związane ze sprawą klienta, ważnym elementem jest upewnianie się pracowników co do faktu, iż klient dokładnie zrozumiał w jaki sposób ma załatwić swoją sprawę, ustalić wzory dokumentacji w korespondencji z klientem itp.

2. Należy rozważyć możliwości podjęcia działań w zakresie upraszczania procedur i zmniejszenia ilości dokumentów, co wydatnie może wpłynąć na poprawę satysfakcji klienta w zakresie terminowości.
3. Ważnym aspektem jest dokładne poinformowanie klienta o etapach realizacji procesu i czynnikach, które wpływają na czas jego trwania (np. uzgodnienia wewnętrzne i zewnętrzne itp.). Informacja taka może być zaprezentowana w postaci schematów, rysunków itp., które mogą być zamieszczone na stronie internetowej oraz tablicach na terenie Urzędu.
4. Należy dokonać oceny strony internetowej Jednostki pod kątem jej aktualności, czytelności, zawartości, łatwość nawigacji, użyteczności i innych cech ważnych dla klienta. Rekomenduje się stworzenie procedury monitorowania strony www mając na uwadze ww. cechy (w tym określenie osoby/osób odpowiedzialnych za te działania).
5. Mając na uwadze fakt, iż ważnym źródłem informacji o usługach jest bezpośrednia informacja od pracownika Jednostki, należy rozważyć stworzenie Biura Obsługi Klienta składającego się z pracowników merytorycznych (pracownicy Wydziałów/Referatów mogliby pracować w BOK na zasadzie rotacji). Takie rozwiązanie pozwoli na zminimalizowanie jednego z ważnych źródeł marnotrawstwa, jakie zostało przez pracowników wskazane w samoocenie – błędów popełnianych przez klientów oraz wpłynie istotnie na poprawę terminowości działań Jednostki.

6 Wyniki samooceny pracowników, audytu i badań satysfakcji w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie

6.1 Wyniki audytu

Audytem objęto:

1. Zespół ds. pieczy zastępczej.
2. Punkt konsultacyjny poradnictwa specjalistycznego.
3. Powiatowy zespół ds. orzekania niepełnosprawności.
4. Samodzielne stanowiska.

Aktualny stan zatrudnienia jest wystarczający i w pełni zabezpiecza realizowane zadania. Struktura organizacyjna jest ściśle dostosowana do realizowanych zadań. Zespół audytorski nie rekomenduje zmian (uwzględniono przebieg procesów oraz analizę dokumentacji i liczby realizowanych zadań).

W punkcie konsultacyjnym i poradnictwa specjalistycznego dla rodzin dzieci i osób doświadczających przemocy zatrudniony jest jeden psycholog. Ze względu na brak możliwości zastępstw oraz ilość realizowanych zadań postuluje się rozważenie wzmocnienia zespołu i zatrudnienia dodatkowych psychologów.

Aktualny stan zatrudnienia jest wystarczający i w pełni zabezpiecza realizowane zadania.

Wyniki badania przedstawiono w Załączniku 2 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, (wersja elektroniczna katalog Wyniki PCPR).

6.2 Wnioski i rekomendacje z badania satysfakcji klienta w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie w Nowym Sączu

Badania satysfakcji klienta zostały przeprowadzone z zastosowaniem dwóch metod:

1. Metody ankietowej.
 2. Metody obserwacji ukrytej, uczestniczącej – metoda *Mystery Shopping* (tajemniczego klienta).
- W badaniu zastosowano jedną z odmian tej metody – *Mystery Calling* (audyt telefoniczny).

Metodyka badania oraz wyniki badania szczegółowo są zaprezentowane w Załącznik 2 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, (wersja elektroniczna katalog Wyniki PCPR).

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wszystkie badane wymiary jakości usług i obsługi w Jednostce tj. infrastruktura materialna, cechy związane z pracownikami, cechy związane z procesem i czasem realizacji usług oraz zadania szczegółowe PCPR zostały ocenione wysoko przez respondentów.
2. Wyniki badania wskazują, iż w celu dalszego doskonalenia działań Jednostki należy zwrócić szczególną uwagę na pewne aspekty obsługi klienta tj.
 - a. Zajmowanie się przez pracowników innymi sprawami z trakcie obsługi klienta, terminowość, kwestia opóźnień i przewlekłości.

- b. W zakresie realizacji usług przez PCPR dla klienta indywidualnego należy zwrócić szczególną uwagę na zwiększenie czytelności formularzy i wniosków.
- c. W zakresie realizacji usług przez PCPR dla klienta instytucjonalnego należy zwrócić szczególną uwagę na zwiększenie czytelności formularzy i wniosków, jawność postępowania, włączenie innych organizacji w realizację zadań.
- d. Klienci jako główne źródło usprawnień w działaniu Jednostki wskazują:
 - uproszczenie procedur,
 - zmniejszenie ilości dokumentów,
 - skrócenie terminów obsługi.
- e. Klienci jako główne źródła informacji o usługach Jednostki wskazują bezpośrednią informację od pracownika oraz stronę internetową. Szczególnie w przypadku strony internetowej należy zwrócić uwagę na jej aktualność, czytelność, zawartość oraz łatwość nawigacji.
- f. Obsługa telefoniczna klienta –Należy zwrócić uwagę, iż nie wszyscy pracownicy stosują pełen standard w momencie rozpoczęcia rozmowy z klientem tzn. witają się, przedstawiają się oraz podają nazwę jednostki. Ważnym aspektem procesu obsługi klienta jest wskazanie kierunku dalszych poszukiwań informacji i dokumentów oraz upewnienie się, że klient dobrze zrozumiał, w jaki sposób powinien rozwiązać swój problem/załatwić sprawę. Występują tutaj pewne niedociągnięcia.

Rekomendacje:

1. Należy rozważyć możliwość wypracowania i wdrożenia wystandaryzowanych procedur/zasad obsługi klienta w trakcie kontaktu bezpośredniego, mailowego oraz telefonicznego np. określić stałe elementy powitania i pożegnania, ogólny przebieg rozmowy, wprowadzić zasadę, iż pracownik w trakcie obsługi klienta nie zajmuje się innymi sprawami, które nie są bezpośrednio związane ze sprawą klienta, ważnym elementem jest upewnianie się pracowników co do faktu, iż klient dokładnie zrozumiał w jaki sposób ma załatwić swoją sprawę, ustalić wzory dokumentacji w korespondencji z klientem itp.
2. Należy rozważyć możliwości podjęcia działań w zakresie upraszczania procedur i zmniejszenia ilości dokumentów co wydatnie może wpłynąć na poprawę satysfakcji klienta w zakresie terminowości.
3. Ważnym aspektem jest dokładne poinformowanie klienta o etapach realizacji procesu i czynnikach, które wpływają na czas jego trwania (np. uzgodnienia wewnętrzne i zewnętrzne itp.). Informacja taka może być zaprezentowana w postaci schematów, rysunków itp. które mogą być zamieszczone na stronie internetowej oraz tablicach na terenie PCPR.
4. Należy dokonać oceny strony internetowej Jednostki pod kątem jej aktualności, czytelności, zawartości, łatwości nawigacji, użyteczności i innych cech ważnych dla klienta (np. przyporządkowanie konkretnych zadań do konkretnych osób/referatów z podaniem danych teleadresowych tak, aby ułatwić kontakt klientowi). Rekomenduje się stworzenie procedury monitorowania strony www mając na uwadze ww. cechy (w tym określenie osoby/osób odpowiedzialnych za te działania).

7 Wyniki samooceny pracowników, audytu i badań satysfakcji w Powiatowym Urzędzie Pracy

7.1 Wyniki audytu

Audytem objęto:

1. Dział Informacji, Ewidencji i Świadczeń.
2. Dział Finansowo-Księgowy.
3. Dział Programów Rynku Pracy.
4. Dział Usług Rynku Pracy.
5. Referat Współpracy z Pracodawcami.
6. Dział Kadr, Spraw Socjalnych BHP i Płac.
7. Dział Organizacji, Administracji, Informatyki.

Aktualna struktura organizacyjna została dostosowana głównie do realizowanych zadań. I tak przykładowo: zadania w Dziale Informacji i Ewidencji świadczeń realizuje 10 osób podzielnych na stanowiskach obsługujących poszczególne obszary powiatu. Przy obsłudze klienta pracuje 10 osób, a dział zatrudnia 15 osób. Przejęcie jednego klienta trwa od 20 minut do godziny. Średnia załatwianych spraw w roku 2014 wyniosła 1230 / miesiąc. Ilość pracowników pracujących na poszczególnych stanowiskach jest dostosowywana na bieżąco do potrzeb przez kierownika działu.

Dział Organizacji i Administracji prowadzi analizy, statystyki i zamówienia publiczne. Zatrudnienie w Dziale Kadr, Spraw Socjalnych BHP i Płac jest w pełni wystarczające (dział prowadzi zadania na potrzeby pracowników PUP). Dział Finansowo-Księgowy prowadzi przede wszystkim zadania związane z księgowaniem i wypłacaniem zasiłków. Otrzymuje dane z innych działów.

W ramach dalszych działań:

1. Obecna struktura organizacyjna jest dostosowana do realizowanych zadań, jednak wątpliwości budzi relacja osób bezpośrednio obsługujących klientów do liczby stanowisk pomocniczych. Należy dokonać analizy benchmarkingowej z innymi Powiatowymi Urzędami Pracy z uwzględnieniem stopy bezrobocia, osób zarejestrowanych i pobierających świadczenia oraz liczby osób zatrudnionych.
2. Postuluje się przeprowadzenie szczegółowej i całościowej analizy funkcjonowania PUP (w układzie procesowym w celu wskazania procesów kluczowych realizowanych w Jednostce).
3. **Zdaniem zespołu oceniającego PUP wymaga reorganizacji oraz obniżenia poziomu zatrudnienia.**

Uwaga: ewentualna reorganizacja musi uwzględniać potrzeby klientów w tym fakt istnienia filii.

Wyniki samooceny i badań satysfakcji przedstawiono w **Załącznik 3** Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Powiatowym Urzędzie Pracy (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki PUP).

7.2 Wnioski i rekomendacje z badania satysfakcji klienta w Powiatowym Urzędzie Pracy

Badania satysfakcji klienta zostały przeprowadzone z zastosowaniem dwóch metod:

1. Metody ankietowej

2. Metody obserwacji ukrytej, uczestniczącej – metoda *Mystery Shopping* (tajemniczego klienta).
W badaniu zastosowano jedną z odmian tej metody – *Mystery Calling* (audyt telefoniczny).
Metodyka badania oraz wyniki badania szczegółowo są zaprezentowane w załącznikach do raportu.
Wyniki badań przedstawiono w Załącznik 3 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników *Mystery Shopping* w Powiatowym Urzędzie Pracy (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki PUP).

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wszystkie badane wymiary jakości usług i obsługi w Jednostce tj. infrastruktura materialna, cechy związane z pracownikami, cechy związane z procesem i czasem realizacji usług oraz zadania szczegółowe PUP zostały ocenione wysoko przez respondentów.
2. Wyniki badania wskazują, iż w celu dalszego doskonalenia działań Jednostki należy zwrócić szczególną uwagę na pewne aspekty obsługi klienta tj.
 - a. Zrozumiałość i czytelność dokumentacji i procedur, uprzejmość, grzeczność, życzliwość pracowników, zajmowanie się przez pracowników innymi sprawami z trakcie obsługi klienta, jakość udzielanych klientowi informacji, terminowość, kwestia opóźnień i przewlekłości, godziny otwarcia urzędu.
 - b. W zakresie realizacji usług przez PUP dla klienta indywidualnego należy zwrócić szczególną uwagę na aktualność ofert pracy, informacji nt. rynku pracy itp., umiejętność dostosowania ofert, uproszczenie działań związanych z wypełnieniem Karty Rejestracyjnej, podniesienie jakości i skuteczności usług w zakresie poradnictwa zawodowego.
 - c. W zakresie realizacji usług przez PUP dla klienta instytucjonalnego należy zwrócić szczególną uwagę na zmniejszenie czasochłonności procedury zgłoszenia oferty pracy.
 - d. Klienci jako główne źródło usprawnień w działaniu Jednostki wskazują:
 - uproszczenie procedur,
 - zmniejszenie ilości dokumentów,
 - skrócenie terminów obsługi.
 - e. Klienci jako główne źródła informacji o usługach Jednostki wskazują bezpośrednią informację od pracownika oraz stronę internetową. Szczególnie w przypadku strony internetowej należy zwrócić uwagę na jej aktualność, czytelność, zawartość oraz łatwość nawigacji.
 - f. Obsługa telefoniczna klienta – w trakcie badania nie udało się uzyskać połączenia z Referatem Współpracy z Pracodawcami i Szkoleń (pomimo trzech podjętych prób). Należy zwrócić uwagę iż nie wszyscy pracownicy stosują pełen standard w momencie rozpoczęcia rozmowy z klientem tzn. witają się, przedstawiają się oraz podają nazwę jednostki. Ważnym aspektem procesu obsługi klienta jest wskazanie kierunku dalszych poszukiwań informacji i dokumentów oraz upewnienie się, że klient dobrze zrozumiał w jaki sposób powinien rozwiązać swój problem/załatwić sprawę. Występują tutaj pewne niedociągnięcia. Ogólna ocena rozmowy wskazuje, iż pracownicy są kompetentni i udzielają rzetelnych informacji, natomiast nie zawsze potrafią wykazać odpowiednim poziomem życzliwości i empatii w stosunku do klienta.

Rekomendacje:

1. Należy rozważyć możliwość wypracowania i wdrożenia wystandaryzowanych procedur/zasad obsługi klienta w trakcie kontaktu bezpośredniego, mailowego oraz telefonicznego np. określić stałe elementy powitania i pożegnania, ogólny przebieg rozmowy, wprowadzić zasadę, iż pracownik w trakcie obsługi klienta nie zajmuje się innymi sprawami, które nie są bezpośrednio związane ze sprawą klienta, ważnym elementem jest upewnianie się pracowników, co do faktu, iż klient dokładnie zrozumiał, w jaki sposób ma załatwić swoją sprawę, ustalić wzory dokumentacji w korespondencji z klientem itp.
2. Należy rozważyć możliwości podjęcia działań w zakresie upraszczania procedur i zmniejszenia ilości dokumentów, co wydatnie może wpłynąć na poprawę satysfakcji klienta w zakresie terminowości.
3. Ważnym aspektem jest dokładne poinformowanie klienta o etapach realizacji procesu i czynnikach, które wpływają na czas jego trwania (np. uzgodnienia wewnętrzne i zewnętrzne itp.). Informacja taka może być zaprezentowana w postaci schematów, rysunków itp. które mogą być zamieszczone na stronie internetowej oraz tablicach na terenie PUP.
6. Należy dokonać oceny strony internetowej Jednostki pod kątem jej aktualności, czytelności, zawartości, łatwość nawigacji, użyteczności i innych cech ważnych dla klienta (np. przyporządkowanie konkretnych zadań do konkretnych osób/referatów z podaniem danych teleadresowych, tak aby ułatwić kontakt klientowi). Rekomenduje się stworzenie procedury monitorowania strony www mając na uwadze ww. cechy (w tym określenie osoby/osób odpowiedzialnych za te działania).

8 Wyniki samooceny pracowników, audytu i badań satysfakcji w Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego w Nawojowej

8.1 Wyniki audytu

Audytem objęto:

1. Radę pedagogiczną i nauczycieli.
2. Dział administracyjny.
3. Pozostałe stanowiska.

Ze względu na charakter działalności liczba nauczycieli zmienia się (znaczna część pracuje na niepełnym etacie). Liczba osób zatrudnionych pozwala na sprawną realizację zadań.

Zespół audytorski uznaje, że struktura organizacyjna (w części dotyczącej edukacji) CKPiU jest prawidłowa. Stałe umowy o pracę mogą posiadać pracownicy pełniący funkcje nadzorcze i administracyjne. Ustawicznie zmieniająca się oferta edukacyjna wskazuje na konieczność zatrudniania nauczycieli do powoływanych nowych kierunków kształcenia (wyjątek będzie stanowić stały zestaw oferty edukacyjnej).

W ramach dalszych działań warto rozważyć:

1. Zwiększenie oferty edukacyjnej (bez zwiększania liczby pracowników administracyjnych),
2. Możliwość wydzielenia części funkcji, tak aby CKPiU realizowało tylko zadania edukacyjne.

Aktualnie rozbudowana jest znacznie działalność poza - edukacyjna, którą należy objąć szczególną analizą m.in. pod kątem outsourcingu.

Obecnie zatrudnienie w CKPiU jest adekwatne do realizowanych zadań.

Wyniki badań przedstawiono w **Załącznik 4 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego oraz Zespół Aktywizacji Zawodowej** (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki CKPiU).

8.2 Wnioski i rekomendacje z badania satysfakcji klienta w Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego w Nawojowej

Badania satysfakcji klienta zostały przeprowadzone z zastosowaniem dwóch metod:

1. Metody ankietowej.
2. Metody obserwacji ukrytej, uczestniczącej – metoda *Mystery Shopping* (tajemniczego klienta).
W badaniu zastosowano jedną z odmian tej metody – *Mystery Calling* (audyt telefoniczny).

Metodyka badania oraz wyniki badania szczegółowo są zaprezentowane w załącznikach do raportu.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wszystkie badane wymiary jakości usług i obsługi w Jednostce tj. infrastruktura materialna, cechy związane z pracownikami, cechy związane z procesem i czasem realizacji usług oraz zadania szczegółowe CKPiU zostały ocenione wysoko przez respondentów.

2. Wyniki badania wskazują, iż w celu dalszego doskonalenia działań Jednostki należy zwrócić szczególną uwagę na pewne aspekty obsługi klienta tj.
 - a. Sfera materialna usługi, zrozumiałość i czytelność dokumentacji i procedur, aktualność informacji nt. usług, zajmowanie się przez pracowników innymi sprawami z trakcie obsługi klienta.
 - b. Wyniki badania jakości pracy nauczycieli CPKiU wskazują, iż są oni oceniani dobrze przez uczniów/słuchaczy – średnia ocena waha się w przedziale od 4,00 – 4,3 w skali 5-ciestopniowej. Najniższa ocena dotyczy aktywizacji uczniów/słuchaczy, najwyższa – sposobu prowadzenia zajęć i stosunku do uczniów/słuchaczy.
 - c. Z uwagi na zakres realizowanych działań podstawowym wskaźnikiem oceny skuteczności działania CKPiU jest ocena procesu kształcenia poprzez pomiar jego efektów. Efekty kształcenia dotyczą wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych jakie nabyla uczeń/absolwent w trakcie nauki. Wyniki badania efektów kształcenia wskazują, iż CKPiU kształci na dobrym poziomie (średnia ocena wybranych aspektów oscyluje pomiędzy 4,00 - 4,5 w skali 5-ciestopniowej w ocenie uczniów/słuchaczy, oraz pomiędzy 4,00 - 4,6 w skali 5-ciestopniowej w ocenie klientów instytucjonalnych). Najniżej zarówno przez uczniów jak i klientów instytucjonalnych zostały ocenione efekty w zakresie umiejętności praktycznych (w tym praktyczne przygotowanie do zawodu) oraz efekty w zakresie znajomości języków obcych. Respondenci ocenili, iż CKPiU skutecznie przygotowuje do podjęcia pracy. Kompleksowa ocena efektów kształcenia powinna uwzględnić badanie ścieżki kariery absolwenta.
 - d. Badania wskazują, iż CPKiU pozyskało już grupę lojalnych klientów.
 - e. Klienci jako główne źródło usprawnień w działaniu Jednostki wskazują:
 - uproszczenie procedur,
 - infrastrukturę materialną,
 - poprawę systemu przekazywania informacji.
 - f. Klienci jako główne źródła informacji o usługach Jednostki wskazują bezpośrednią informację od pracownika oraz stronę internetową. Szczególnie w przypadku strony internetowej należy zwrócić uwagę na jej aktualność, czytelność, zawartość oraz łatwość nawigacji.
 - g. Obsługa telefoniczna klienta –Należy zwrócić uwagę, iż nie wszyscy pracownicy stosują pełen standard w momencie rozpoczęcia rozmowy z klientem tzn. witają się, przedstawiają się oraz podają nazwę jednostki. Ważnym aspektem procesu obsługi klienta jest wskazanie kierunku dalszych poszukiwań informacji i dokumentów oraz upewnienie się, że klient dobrze zrozumiał, w jaki sposób powinien rozwiązać swój problem/załatwić sprawę. Występują tutaj pewne niedociągnięcia.

Rekomendacje:

1. Należy rozważyć możliwość wypracowania i wdrożenia wystandardyzowanych procedur/zasad obsługi klienta w trakcie kontaktu bezpośredniego, mailowego oraz telefonicznego np. określić stałe elementy powitania i pożegnania, ogólny przebieg rozmowy, wprowadzić zasadę, iż pracownik w trakcie obsługi klienta nie zajmuje się innymi sprawami, które nie są bezpośrednio związane ze sprawą klienta, ważnym elementem jest upewnianie się pracowników, co do faktu,

- iż klient dokładnie zrozumiał, w jaki sposób ma załatwić swoją sprawę, ustalić wzory dokumentacji w korespondencji z klientem itp.
2. Należy pogłębić badania w zakresie wskazania możliwości doskonalenia procesu kształcenia, w tym umiejętności poszukiwania pracy. Rekomenduje się również, przeprowadzenie analizy pod kątem rozszerzenia oferty edukacyjnej dla klienta indywidualnego.
 3. Należy określić kierunki doskonalenia infrastruktury materialnej CKPiU.
 4. Przeprowadzone obserwacje wskazują, iż CKPiU powinno skupić swoje działania na sferze dydaktycznej. Rekomenduje się dokonanie oceny ekonomicznej zasadności wydzielenia części funkcji (np. gospodarstwa rolnego) obiektów z zakresu prowadzonych działań (np. poprzez outsourcing). Należy to uczynić jednak w taki sposób, aby zapewnić jakość, ciągłość i skuteczność procesu kształcenia, który bazowałby na wydzielonych zasobach/obiektach.
 5. Należy rozważyć możliwości podjęcia działań w zakresie upraszczania procedur i zmniejszenia ilości dokumentów, co wydatnie może wpłynąć na poprawę satysfakcji klienta w zakresie terminowości.
 6. Ważnym aspektem jest dokładne poinformowanie klienta o etapach realizacji procesu i czynnikach, które wpływają na czas jego trwania (np. uzgodnienia wewnętrzne i zewnętrzne itp.). Informacja taka może być zaprezentowana w postaci schematów, rysunków itp. które mogą być zamieszczone na stronie internetowej oraz tablicach na terenie CKPiU.
 7. Należy dokonać oceny strony internetowej Jednostki pod kątem jej aktualności, czytelności, zawartości, łatwości nawigacji, użyteczności i innych cech ważnych dla klienta. Brakuje pełnej informacji dotyczącej zmian w systemie edukacji w Polsce oraz miejsca jednostek tj. CKPiU w tym systemie (jakie funkcje pełni aktualnie CKPiU). Rekomenduje się stworzenie procedury monitorowania strony www mając na uwadze ww. cechy (w tym określenie osoby/osób odpowiedzialnych za te działania).

9 Wnioski i rekomendacje

Szczegółowe wnioski i propozycje działań przedstawiono w opisach dotyczących poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych oraz wynikach samooceny i badań satysfakcji.

9.1 *Ogólne kierunki działań związane z optymalizacją struktur organizacyjnych*

Poniżej zespół audytorów przedstawia propozycje ogólnych kierunków działań związanych z optymalizacją struktury organizacyjnej. W ramach wyjaśniono pojęcia i podano przykłady mające na celu lepsze zrozumienie istoty proponowanych rozwiązań.

1. Należy dokonać szczegółowej identyfikacji procesów kluczowych i pomocniczych. Wprowadzić jednolite zasady monitorowania i analizy procesów, określić funkcje właścicieli procesów i przeprowadzić benchmarking innych „wzorcowych procesów” realizacji usług administracyjnych oraz określić cele i wskaźniki dla procesów i usług.

W klasycznym ujęciu M. Hammera proces może być rozumiany jako zespół czynności, które razem stwarzają jakąś wartość dla klientów (wydanie decyzji, przekazanie informacji, postanowienie).

2. Identyfikacja procesów kluczowych może uwzględniać kryteria uznanej na świecie ASQ (*American Society for Quality*). Za procesy kluczowe uznaje się zwyczajowo te, które: obejmują więcej niż jedną jednostkę/jeden dział w strukturze organizacyjnej, mają bezpośrednie znaczenie dla realizacji misji i celów jakości, przyczyniają się do podejmowania decyzji, wpływają bezpośrednio na satysfakcję klientów, są związane z realizacją podstawowych usług organizacji. Do procesów kluczowych w administracji należą np.: proces obiegu korespondencji, wydawania decyzji i postanowień, prowadzenia rejestrów itp.

Najlepszym sposobem identyfikacji procesów kluczowych jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

Jak zrealizować wejście procesu (np. złożenie wniosku)?

Czy wszystkie wnioski są dostępne w Internecie i w miejscu składania?

Czy istnieje przykład poprawnie wypisanego wniosku?

Na ile sam pracownik uczestniczy w procesie wypisywania wniosku?

Jak można klientowi pomóc w uzyskiwaniu załączników do wniosku?

Jakie formy płatności (tam, gdzie są wymagane) są akceptowane?

Jak zwiększyć możliwości realizacji płatności?

Jakie są kolejne etapy przebiegu procesu?

Jakie konsultacje są wymagane (i czy można z nich zrezygnować)?

Jakie osoby i komórki organizacyjne uczestniczą w realizacji poszczególnych etapów i operacji?

Jak można uprościć obieg dokumentacji?

Kto jest właścicielem procesu (odpowiada za cały jego przebieg)?

Jak realizowane jest wyjście procesu (np. wydanie decyzji)?

Jakie są formy odbioru decyzji?

Co uczynić, aby czas realizacji usługi był krótszy?

Jakie wprowadzić własne standardy realizacji usług (poza KPA)?

Ile osób ma uczestniczyć w realizacji usługi?

3. Ważnym zadaniem jest ustalenie celów jakości dla zidentyfikowanych procesów. Cele muszą być sformułowane w jasny sposób (np. „wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w urzędzie według ISO/IEC 27001:2005”, „osiągnięcie wskaźnika decyzji uchylonych przez organ odwoławczy do liczby wydawania decyzji na poziomie poniżej 1 %”, „nie przekroczenie liczby 7 zasadnych skarg mieszkańców w ciągu roku na pracę urzędu oraz ilość podjętych działań korygujących w stosunku do ilości skarg zasadnych zgłaszanych na pracę urzędu”).

Uwaga: w urzędach nie zawsze realizacja celów zależy od samych pracowników, gdyż często nie mają wpływu na wszystkie zachowania klientów oraz uwarunkowania prawne. Uchylenie decyzji może wynikać ze złej interpretacji. Istnieje sezonowość procesów (np. wymiana praw jazdy, wydanie kart rejestracyjnych), a o przebiegu procesów często decydują politycy.

4. Ostateczny kształt struktury organizacyjnej badanych Jednostek warunkujący optymalne zatrudnienie musi uwzględniać wyniki analizy przebiegu procesów kluczowych (a nie jak dotychczas funkcje i zadania). Identyfikacja procesów kluczowych (pod kątem obsługi klienta a nie realizacji funkcji) pozwoli na ustalenie optymalnej liczby pracowników.
5. Po identyfikacji procesów podejmowane muszą być dalsze działania doskonalące służące optymalizacji zatrudnienia i poprawie jakości usług. Istnieje kilka możliwości doskonalenia procesów, a tym samym jakości usług. Jedną z nich jest różnicowanie dostępu do usług. „Service encounters” (zetknięcie się z usługą) to wszelkie formy bezpośredniej interakcji, jakie zachodzą między usługodawcą a usługobiorcą. Interakcje te oddziałują nie tylko na klientów, ale również na pracowników. Wpływają na poziom ich motywacji i satysfakcji. Klienci powinni mieć możliwość zrealizowania usługi poprzez centra obsługi i portale typu one-stop-shop, drogą pocztową, przez Internet (przesłanie wniosku z własnego komputera), za pośrednictwem biura obsługi klienta czy doradcy indywidualnego, w kiosku, który znajduje się w urzędzie lub w innym oznaczonym miejscu, przez urzędników– doradców oraz wyspecjalizowane firmy prywatne.
6. Zaleca się przeprowadzenie w Starostwie oraz w badanych Jednostkach kompleksowej samooceny organizacji. Już dzisiaj w ramach kontroli zarządczej poszukiwane są najlepsze sposoby wykonywania samooceny ale dysponujemy też sprowadzonymi metodami oceny (np. CAF) i rozwiązaniami normatywnymi (np. ISO 9004). Samoocena pozwala na ustalenie listy tych obszarów, które w pierwszej kolejności należy doskonalić. Na jej podstawie można przygotować zbiór strategicznych celów jakości.
7. Postuluje się opracowanie czytelnych graficznych schematów przebiegu procesów (muszą być one dostępne w miejscu realizacji usługi). Wprowadzenie takich schematów jest ważnym zadaniem w edukacji klientów i powinno służyć- z jednej strony ustalaniu wymagań klienckich, z drugiej zaś poprawiać poziom satysfakcji klientów.
8. Należy wprowadzić nowe zasady weryfikacji wniosków podczas ich przyjmowania (w tym celu można wyodrębnić biuro obsługi klienta złożone z kilku pracowników merytorycznych). (Uwaga – biuro nie może pełnić jedynie funkcji informacyjnej). Wzywanie klienta do uzupełnienia wniosku znacznie wydłuża proces realizacji usługi i zwiększa koszty operacyjne. Postulujemy, aby biuro obsługi klienta składało się z pracowników merytorycznych tych wydziałów, które realizują najwięcej procesów administracyjnych (z zakresu budownictwa, ochrony środowiska itp.).
9. Należy opracować szczegółowe karty realizacji usług dla wszystkich procesów wraz z linkami dotyczącymi interpretacji przepisów prawnych i przykładami wniosków-spraw wzorcowych. Jak zaznaczono- karty takie mogą stanowić podstawę opracowania kart obywatelskich.

W koncepcji karty obywatelskiej przewiduje się, że terminy mogą być ustalane przez obywateli/klientów, a urzędy mają działać na podstawie umowy społecznej (opis karty zawarty jest w poradniku „Siedem Kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług, KPRM, Warszawa 2008).

Obecnie zakres informacji dla klientów jest niewystarczający (strony Internetowe zawierają niekompletne informacje, brak jest czytelnych formularzy, linków do aktów prawnych, wyjaśnień dla klienta).

10. Konieczna jest decentralizacja uprawnień decyzyjnych na poziomie wydziałów/referatów/stanowisk (por. przykład).

Urząd A-klienci składają wniosek dotyczący wydania decyzji środowiskowej w biurze podawczym. Wniosek jest rejestrowany i dekretowany przez starostę. Z sekretariatu starosty przekazywany jest pocztą do Wydziału Ochrony Środowiska i Rolnictwa. Tam szef przekazuje wniosek pracownikowi merytorycznemu, który w ciągu kilku dni stara się przygotować projekt decyzji (zgodnie z KPA, po niezbędnych konsultacjach z instytucjami zewnętrznymi- np. Regionalną Dyrekcją Ochrony Środowiska). Po sporządzeniu projektu decyzji trafia na biurko szefa wydziału, który przekazuje całość dokumentacji staroście. Dopiero, kiedy decyzja jest podpisana przez starostę trafia do wydziału a tam pracownicy powiadamiają klienta o możliwości jej odbioru. W praktyce jednak po złożeniu wniosku okazuje się, że czegoś brakuje. Pracownicy biura podawczego- zwanego biurem obsługi klienta nie mają wiedzy o podstawach prawnych i zasadach wypełniania wniosków. Klienci/petenci są więc wzywani do usunięcia braków. Zgłaszają się na pocztę po odbiór wezwania, stają w kolejce, powracają – nieraz kilkakrotnie do urzędu itp.

Urząd B- Wniosek za pośrednictwem BOK (biura obsługi klienta) trafia bezpośrednio do Kierownika Wydziału lub do uprawnionego pracownika, który odpowiada za przygotowanie decyzji. Po otrzymaniu stosowanych opinii pracownik podpisuje decyzję. Klienci są powiadamiani za pomocą SMS-ów o tym, że można odebrać decyzję. Klienci w tym samym dniu otrzymują zaświadczenie, wypis. Starosta otrzymuje raz w kwartale zestawienie podjętych decyzji. Cała procedura obsługi klienta trwa kilkanaście dni krócej niż w urzędzie A.

11. Badania wskazują na silną autonomię poszczególnych wydziałów i jednostek, zatem należy wzmocnić funkcje przywódcze, nadzorcze oraz koordynujące w Starostwie i Powiecie.
12. Postuluje się wprowadzenie przeglądów wymagań prawnych i klienckich.
13. Należy rozważyć automatyzację czynności szczególnie pracochłonnych np.: uruchomienie systemu automatycznego wydruku kopert z adresami w wydziałach szczególnie obciążonych korespondencją seryjną lub objęcie elektroniczną całego procesu obiegu faktur.
14. Należy rozważyć opracowanie zasad prowadzenia rozmowy telefonicznej, odpowiadania na maile w starostwie i jednostkach powiatu.

15. Należy rozszerzyć zakres zadań pracowników kontroli i analiz o działania związane z badaniem satysfakcji klientów, jakości życia w powiecie itp.

9.2 Rekomendacje dotyczące struktury i optymalizacji zatrudnienia

Zespół audytorski rekomenduje rozważenie możliwości wprowadzenia trzech wariantów struktury organizacyjnej służącej optymalizacji zatrudnienia:

- a. struktury procesowej obejmującej grupy procesów realizowanych zgodnie z zadaniami powiatu (taka struktura związana byłaby z integracją procesów i wyznaczeniem funkcji właścicieli procesów),
- b. struktury wydziałowej złożonej z elastycznie funkcjonujących zespołów (po likwidacji referatów, analizie procesów kluczowych, uwaga – właścicielem procesów jest wówczas dyrektor wydziału),
- c. struktury funkcjonalnej, wydziałowej (co związane może być z włączeniem części zespołów do istniejących już referatów).

Propozycja „a” jest najbardziej radykalna, bo jest związana z dużymi zmianami organizacyjnymi. Wymaga odejścia do grupowania pracowników wokół zadań lub funkcji, przeszkolenia pracowników, pogrupowania czynności, które do tej pory były realizowane w różnych wydziałach. W takiej strukturze pracownicy odpowiadają nie za bliżej nieokreślone zadania, ale za konkretne procesy (np. zakupów, realizacji usług administracyjnych, wydania pozwolenia na budowę itp.). Taka struktura nie wyklucza pogrupowania procesów w wydziały, działy, referaty.

Rozwiązanie „b” jest zdaniem audytorów szybkie do wdrożenia. Polega na pogrupowaniu podobnych procesów w ramach dużych wydziałów. Dyrektor wydziału byłby wówczas właścicielem kilku procesów (np. wydział spraw społecznych, komunikacji, budownictwa, geodezji), ale w takiej strukturze (złożonej z kilku wydziałów) należy określić jednoznacznie rolę właścicieli procesów szczegółowych (jaki pracownik odpowiada nie za etap realizacji, ale za cały proces – szczególnie administracyjny). W ramach wydziałów mogą funkcjonować elastyczne zespoły pracownicze (zdolne do zastępstw, przemieszczeń).

Rozwiązanie „c” jest najmniej radykalne, ale może być początkiem większych przemian służących optymalizacji zatrudnienia.

9.3 Ograniczenia w realizacji projektu

Analizując cały raport z audytu (tj. raport z samooceny, raport z badania satysfakcji i raport z audytów organizacji) należy pamiętać o kilku ograniczeniach.

1. Pierwszym jest zakres czasowy badań (np. wiele usług realizowanych jest sezonowo). Audytorzy nie dysponowali długim okresem czasu na przeprowadzenie badań.
2. Po drugie, metoda audytowa jest metodą „próbkową” (nie są badane wszystkie dokumenty, procesy a jedynie wybrane przykłady).
3. Po trzecie, metoda samooceny jest subiektywna (pracownicy mogą sami subiektywnie ocenić własny czas pracy, przydzielone zadania, podejmowane próby doskonalenia itp.).

Podjęcie jakiegokolwiek decyzji musi uwzględniać wszystkie wyniki badań. Przedstawiane rekomendacje i wnioski ogólne mogą jedynie pomóc w podjęciu odpowiedniej decyzji.

10 Załączniki

1. Załącznik 1 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Starostwie, (wersja elektroniczna „Katalog: Wyniki Starostwo”).
2. Załącznik 2 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, (wersja elektroniczna katalog Wyniki PCPR).
3. Załącznik 3 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Powiatowym Urzędzie Pracy (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki PUP).
4. Załącznik 4 Wyniki samooceny oraz badań satysfakcji klientów oraz badań i wyników Mystery Shopping w Centrum Kształcenia Praktycznego i Ustawicznego oraz Zespół Aktywizacji Zawodowej (wersja elektroniczna Katalog: Wyniki CKPiU).
5. Załącznik 5 Formularze badania samooceny pracowników.
6. Załącznik 6 Plany przeprowadzonych audytów.
7. Załączniki 7 Liczba Załatwianych spraw w Starostwie i PUP (Katalog: Wyniki liczba spraw) tylko w wersji elektronicznej.
8. Załącznik 8 – Ustalenie próby badawczej dla ankiety badania satysfakcji klientów.