



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo
Administracji
i Cyfryzacji

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja w wersji polskiej współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobre praktyki

zidentyfikowane podczas samooceny

w ramach projektu systemowego

„Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania
Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału
i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”



zidentyfikowane podczas samooceny

w ramach projektu systemowego

**„Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania
Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału
i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”**

Publikacja opracowana w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, realizowanego przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o.

Opracowanie: dr Jarosław Matla
Redakcja: Agnieszka Odolczyk

ISBN: 978-83-61647-10-2

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji
ul. Stefana Batorego 5
02-591 Warszawa

Warszawa, 2011 r.

Spis treści

Wprowadzenie	5
--------------------	---

Część I: Wspólna Metoda Oceny

Jak powstała i rozwijała się metoda CAF	7
CAF jako narzędzie doskonalenia administracji publicznej	15
Metoda CAF w Polsce	17
CAF w administracji samorządowej	23

Część II: Projekt Systemowy „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

Główne założenia projektu systemowego	31
Pierwszy etap projektu: pilotaż	33
Drugi etap projektu: przygotowanie do pozyskania dofinansowania na realizację planów doskonalenia	37
Konkurs „Doskonalenie zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego na podstawie wyników Wspólnej Metody Oceny (CAF)”	39

Część III: Dobre praktyki

CAF a dobre praktyki	41
Wzajemne uczenie się (<i>benchlearning</i>)	42
Przykłady dobrych praktyk urzędów uczestniczących w projekcie	43
Wdrożenie Wspólnej Metody Oceny (CAF) w Starostwie Powiatowym w Piotrkowie Trybunalskim; Kryterium modelu CAF: 1 ...	45
Samorządowy Informator SMS w Gminie Besko; Kryterium modelu CAF: 4	51

Budowa przyzagrodowych oczyszczalni ścieków oraz uporządkowanie gospodarki ściekowej jako sposób poprawy jakości i standardu życia mieszkańców Gminy Dębowiec; Kryterium modelu CAF: 4	56
Inkubator organizacji społecznych w Gminie Leśna Podlaska; Kryterium modelu CAF: 4	60
Gminne Centrum Kształcenia na Odległość w Gminie Lipinki; Kryterium modelu CAF: 4	65
I Leszkowska Biesiada Świętojańska w Gminie Ostrówek; Kryterium modelu CAF: 4	69
Strona internetowa Urzędu Gminy Ostrówek; Kryterium modelu CAF: 4	73
Upowszechnienie edukacji przedszkolnej dla dzieci w wieku 3-5 lat na terenie Gminy Suchożebry; Kryterium modelu CAF: 4	79
Płatności kartą płatniczą w Starostwie Powiatowym w Nisku; Kryterium modelu CAF: 5	83
Bibliografia	88

Wprowadzenie

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, powstała jako materiał podsumowujący realizację trwającego ponad 2 lata projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”. Projekt był wdrażany w ramach Działania 5.2 – Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej Priorytetu V (Dobre rządzenie) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przez Departament Administracji Publicznej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (obecnie: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji) w partnerstwie z F5 Consulting Sp. z o.o.

Celem opracowania jest przybliżenie pracownikom administracji publicznej charakteru działań przeprowadzonych w ramach projektu na rzecz ponad 300 urzędów jednostek samorządu terytorialnego, a także naświetlenie ich kontekstu. Niniejszą broszurę adresujemy zatem nie tylko do urzędów uczestniczących w projekcie i pozostałych użytkowników Wspólnej Metody Oceny, ale także – i przede wszystkim – do wszystkich tych pracowników administracji publicznej, którzy dostrzegają potrzebę doskonalenia swej organizacji przy użyciu dogodnych, przyjaznych i skutecznych narzędzi.

Nieuchronność zmian w administracji samorządowej wynika przede wszystkim z konieczności pogodzenia ograniczonych zasobów budżetowych z dążeniem do wzrostu dostępności i jakości usług dla mieszkańców. W dodatku, stale rosną oczekiwania wspólnot samorządowych w zakresie zmniejszania biurokracji na rzecz rozwiązań innowacyjnych, zwłaszcza w sferze e-administracji. Spełnieniu tych oczekiwań sprzyja deregulacyjna polityka państwa, zwiększająca znaczenie partnerstwa sektora publicznego, społecznego i prywatnego w zaspokajaniu potrzeb obywateli. W tych warunkach udostępnienie urzędom administracji samorządowej skutecznych narzędzi doskonalenia organizacji nabiera szczególnego znaczenia.

Pragniemy wyrazić nadzieję, iż projekt „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą” będzie stanowić istotny bodziec inicjujący i wspierający ideę doskonalenia administracji samorządowej w dziele budowy społeczeństwa obywatelskiego.

Dr Jarosław Matla, Ekspert CAF

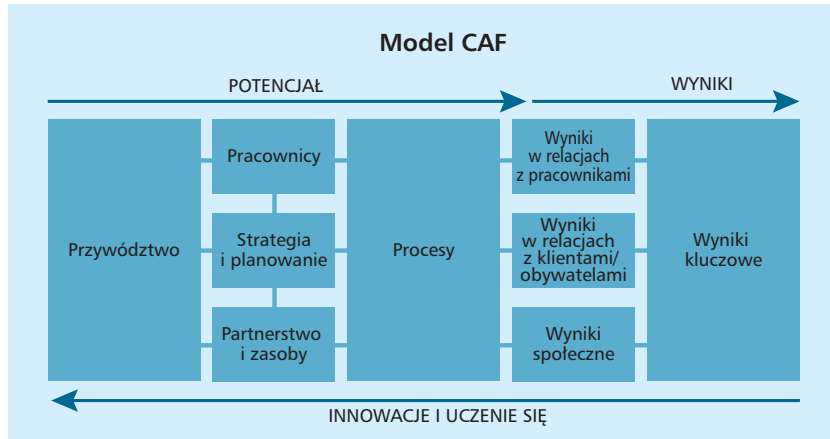
Część I: Wspólna Metoda Oceny

Jak powstała i rozwijała się metoda CAF

Geneza

Wspólna Metoda Oceny (CAF) jest narzędziem doskonalenia organizacji, opartym na modelu Kompleksowego Zarządzania Jakością (*Total Quality Management* – TQM), sprawdzonego na przestrzeni wielu lat w sektorze komercyjnym. Metoda CAF, stosowana od ponad dekady w Europie, opiera się na założeniu, że organizacja publiczna osiąga doskonałe wyniki poprzez przywództwo i pracowników, strategię i planowanie, partnerstwo, zasoby i kluczowe procesy, związane z dostarczaniem usług klientom/obywatelom.

Rysunek 1. Struktura modelu CAF



Źródło: Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment), Wydanie II, Warszawa 2010

Złożona z 9 kryteriów struktura modelu CAF przedstawia główne aspekty, które powinny być brane pod uwagę w analizie funkcjonowania każdej organizacji (rys. 1). Kryteria 1-5, odnoszące się do cech potencjału organizacji, określają wszystko to, co organizacja robi i jak podchodzi do zadań, by osiągać pożądane rezultaty. Kryteria 6-9 obejmują natomiast wyniki, uzyskiwane przez pomiary postrzegania i wskaźniki wewnętrzne, dotyczące klientów/obywateli, pracowników, społeczeństwa i kluczowych działań. Należy podkreślić, że pojęcie „wyniki” nie dotyczy materialnych efektów funkcjonowania organizacji (bo te są przedmiotem oceny w obszarze „potencjału”), ale oznacza rezultat zastosowania narzędzia pomiaru tych efektów lub wykorzystania wybranych wskaźników ich oceny ilościowej lub jakościowej.

Każde z 9 kryteriów CAF dzieli się na podkryteria. Zespół 28 podkryteriów obejmuje wszystkie ważne kwestie, które należy brać pod uwagę w ocenie funkcjonowania organizacji. Są one zilustrowane przykładami, dokładniej objaśniającymi znaczenie podkryteriów i sugerującymi obszary, na które trzeba zwrócić uwagę, by zbadać, w jakim stopniu organizacja odpowiada wymogom danego podkryterium.

Podobnie jak Kompleksowe Zarządzanie Jakością, narzędzie CAF jest oparte na fundamentalnych zasadach doskonałości (rys. 2). CAF dostarcza ram samooceny, które w swej idei przypominają główne modele TQM, w szczególności model EFQM, ale ze specjalnym ukie-

runkowaniem na organizacje sektora publicznego i z uwzględnieniem ich specyfiki oraz fundamentalnych zasad doskonałości, którymi są: zorientowanie na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez procesy i fakty, współuczestnictwo pracowników, stałe doskonalenie i innowacyjność, wzajemnie korzystne partnerstwo i odpowiedzialność społeczna organizacji. Bezpośrednie przeniesienie doświadczeń sektora przedsiębiorczości na obszar administracji publicznej nie dałoby bowiem po-

żądanych rezultatów z powodu zasadniczych różnic celów organizacji i nadrzędnych wartości, sterujących ich funkcjonowaniem, którymi w przypadku instytucji publicznej są: sprawiedliwość, równość, praworządność, samorządność, dobro wspólne, tolerancja, patriotyzm, spokój społeczny oraz bezpieczeństwo państwa i obywateli.

Rysunek 2. Zasady Doskonałości



Źródło: Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF, Warszawa 2010

Głównym celem wprowadzenia metody CAF było dostarczenie organizacjom publicznym dogodnego narzędzia doskonalenia procesów

kluczowych, związanych ze świadczeniem usług, pod kątem ich jakości i dostępności dla klientów/obywateli. Drugim ważnym celem było dostarczenie sektorowi administracji publicznej narzędzia usprawniania wewnętrznego funkcjonowania organizacji według zasad skuteczności, wydajności i ekonomii. Owo usprawnianie ma opierać się na pętli ciągłego doskonalenia „Zaplanuj – Zastosuj – Sprawdź – Popraw” (PDCA: *Plan – Do – Check – Act*), z wykorzystaniem rozwiązań prostych i możliwych do uzyskania własnymi siłami, bez oczekiwania na te idealne, w sposób możliwie bezkosztowy – zgodnie z praktycznym i gospodarskim podejściem filozofii Kai-zen.

Rysunek 3. Cykl doskonalenia organizacji z zastosowaniem modelu CAF



Źródło: Materiały szkoleniowe opracowane w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

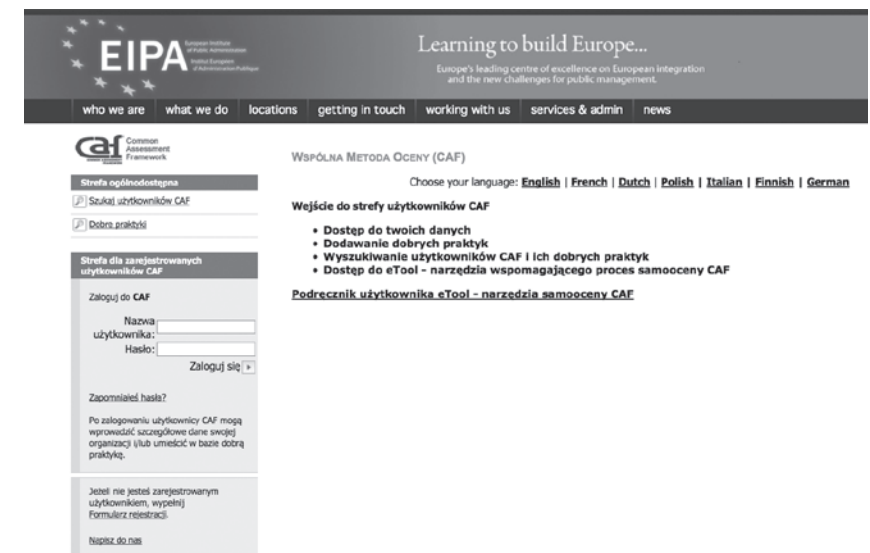
Rozwój metody CAF

Trudne zadanie dostosowania narzędzia zarządzania w organizacjach sektora prywatnego do realiów organizacji publicznych było efektem współpracy odpowiedzialnych za administrację publiczną ministrów krajów członkowskich Unii Europejskiej pod egidą IPSG – grupy roboczej krajowych ekspertów, powołanej w celu modernizowania administracji i usług publicznych w krajach członkowskich Unii. Wersja pilotażowa metody CAF została zaprezentowana w maju 2000 roku, a pierwszą wersję użytkową metody wprowadzono w roku 2002. Decyzją Dyrektorów Generalnych, odpowiedzialnych za administrację publiczną, utworzono Centrum Zasobów CAF (CAF RC) przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht. Centrum zapewniło instruktaż w zakresie różnorodnych sposobów wdrażania modelu i dokonało oceny jego użyteczności w oparciu

o wielokierunkowe badania, których wyniki doprowadziły do powstania udoskonalonej wersji CAF 2006. Dotychczas znacznie ponad 2000 europejskich urzędów administracji publicznej zastosowało model Wspólnej Metody Oceny w celu doskonalenia organizacji, a ich doświadczenia zaprezentowano na czterech Konferencjach Europejskich Użytkowników CAF – zorganizowanych kolejno w Rzymie (2003 r.), Luksemburgu (2005 r.), Lizbonie (2007 r.) i Bukareszcie (2010 r.).

Jednym z najważniejszych celów CAF jest pomaganie organizacjom we wzajemnym uczeniu się, toteż kolejnym działaniem EIPA było opracowanie i upowszechnianie bazy informacji o dobrych praktykach, umożliwiającej europejskim instytucjom administracji publicznej wymianę doświadczeń w ramach stosowania metody CAF. Organizacje, które stosują CAF, mają dostęp do narzędzia pod nazwą „CAF e-tool” po dokonaniu rejestracji on-line w bazie danych CAF. Strona internetowa CAF dostarcza wszystkich możliwych informacji i ułatwień w zastosowaniu modelu i – dzięki staraniom strony polskiej – jest dostępna również po polsku.

Fotografia 1. Strefa użytkowników CAF na portalu Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej



Źródło: <http://caf.eipa.eu/7/98/>

Obecnie model CAF jest przetłumaczony na 20 języków. Wiele krajów opracowało ponadto własne struktury wspomagania CAF, obejmujące szkolenia, narzędzia typu e-tool, broszury, spotkania użytkowników CAF i bazy danych CAF. Należy zaznaczyć, że Wspólna Metoda Oceny jest własnością publiczną, a jej stosowanie nie wymaga wnoszenia opłat za prawo wykorzystywania.

Jakość zastosowania metody CAF

Wedle niektórych opinii Wspólna Metoda Oceny ma charakter „miękki”, co oznacza, że – w odróżnieniu od systemów zarządzania jakością – nie wymaga od instytucji spełnienia określonych standardów jakości funkcjonowania. Tym niemniej, organizacje sektora publicznego, które już wdrożyły CAF, pragnęły zweryfikować rezultaty swych wysiłków i poszukiwały informacji zwrotnej na ten temat. Z tego powodu powstała idea stworzenia systemu dostarczającego informacji zwrotnej dotyczącej zakresu wprowadzenia Kompleksowego Zarządzania Jakością przy pomocy CAF, odnoszącego się nie tylko do procesu samooceny, lecz uwzględniającego także szlak obrany przez organizacje publiczne dla utrzymania doskonałości w perspektywie długofalowej. Taka ewaluacja, dokonywana przez innych użytkowników CAF i ekspertów TQM, dostarcza nie tylko lepszego wglądu w to, co już zostało zrobione, ale też stwarza nowe perspektywy dla przyszłej pracy nad jakością. W wyniku przeprowadzonych prac, osiągnięto konsensus pomiędzy krajami członkowskimi UE w sprawie utworzenia Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (ang. *CAF External Feedback Procedure*) oraz Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF (ang. *Label for Effective CAF Users*).¹

Certyfikacja wdrożenia Wspólnej Metody Oceny poprzez przyznanie Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF nie dotyczy standardów funkcjonowania organizacji, ale stwierdza poprawność zastosowania modelu CAF jako narzędzia wspierającego doskonalenie instytucji publicznych. Przyznanie Poświadczenia czyni wysiłki organizacji bardziej widocznymi, a także jest formą nagradzania tych instytucji, które stosują CAF w sposób metodycznie poprawny i skuteczny.

¹ Polska edycja publikacji pt. *Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF* (tytuł oryginału: *CAF External Feedback*), opisującej zasady funkcjonowania Procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF i przyznawania Poświadczenia Skutecznego Użytkownika CAF, została opracowana i wydana w 2010 r. w ramach projektu „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonani poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

Celem przyznawania Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF jest:

- **Wspieranie jakości wdrożenia CAF i odnawianie entuzjazmu do ciągłego doskonalenia w środowisku organizacji.** Procedura Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF oferuje możliwość uzyskania zewnętrznej informacji zwrotnej na temat zastosowania metody CAF oraz rozpoczętego przez organizację procesu wprowadzania wartości TQM. Organizacjom trudno jest bowiem utrzymać tempo zmian i wiele instytucji po krótkim czasie może poświęcać temu coraz mniej uwagi, a nawet schodzić z obranej ścieżki. W celu utrzymania skupienia uwagi organizacji na usprawnieniach, otrzymuje ona w optymalnym czasie zewnętrzną informację zwrotną o tym, czy nadal pracuje nad usprawnieniami skutecznie i zgodnie z planem.
- **Upowszechnianie wzajemnego uczenia się i wykorzystywania dobrych rozwiązań (*benchlearning*).** Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF stwarza dodatkową okazję do uczenia się od innych organizacji i uzyskiwania informacji zwrotnej od innych doświadczonych użytkowników, tych, którzy przeszli przez te same fazy procesu i doświadczyli podobnych trudności.
- **Nagradzanie organizacji, które rozpoczęły drogę do ciągłego doskonalenia i osiągnięcia doskonałości w sposób efektywny, bez osądzania uzyskanego poziomu doskonałości.** Procedura Poświadczenia jest aktem uznania dla wysiłków organizacji i obranego kierunku, który upowszechnia uczestnictwo użytkowników CAF w europejskim systemie nagród EFQM pod nazwą „Poziomy Doskonałości”.

Należy podkreślić, że Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF nie jest certyfikatem spełnienia określonych norm lub wymogów w zakresie funkcjonowania organizacji – jak w przypadku certyfikatu ISO – ale stwierdza prawidłowość stosowania Wspólnej Metody Oceny przez instytucję publiczną w jej drodze ku doskonałości.

Kalendarium wydarzeń CAF

Chronologię powstawania i rozwoju CAF ilustrują wydarzenia wskazane na rysunku 4, będące „kamieniami milowymi” w historii stosowania Wspólnej Metody Oceny.

Rysunek 4. Kalendarium wydarzeń CAF



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework”

CAF jako narzędzie doskonalenia administracji publicznej

Dostosowanie do celów administracji publicznej

Model CAF został zaproponowany jako łatwe w użyciu narzędzie wspomagania instytucji sektora publicznego w wykorzystywaniu metod zarządzania jakością dla usprawnienia funkcjonowania organizacji. Jak wcześniej wspomniano, warunki zarządzania i jakości w sektorze publicznym wykazują szereg różnic w porównaniu z sektorem prywatnym. Funkcjonowanie organizacji publicznych opiera się na podstawowych założeniach, wspólnych dla naszej europejskiej kultury społeczno-politycznej i administracyjnej, takich jak praworządność – demokratyczna i parlamentarna – oraz poszanowanie wymogów prawa i etyki. Założenia te są z kolei oparte na powszechnych wartościach i zasadach, takich jak przejrzystość, odpowiedzialność, współuczestnictwo, różnicowanie, równość, sprawiedliwość społeczna, solidarność, współpraca i partnerstwo. I chociaż CAF zasadniczo skupia się na ocenie zarządzania efektywnością i na określeniu organizacyjnych możliwości doskonalenia, to najważniejszym celem zastosowania tej metody jest wspieranie współuczestnictwa różnych podmiotów – zarówno organizacji, jak i obywateli – w dobrym rządzeniu.

Nowoczesne zarządzanie w sektorze publicznym wykorzystuje doświadczenia sektora komercyjnego i stosowane w sektorze prywatnym zasady, które obejmują:

- osiąganie wyznaczonych celów,
- ekonomię i wydajność kosztową,
- doskonałość w dostarczaniu produktów/usług,
- zarządzanie modernizacją, innowacyjnością i zmianami.

Jednak ocena instytucji administracji publicznej musi przede wszystkim uwzględniać także inne cechy charakterystyczne, które są wyjątkowe i nadrzędne dla sektora publicznego, mianowicie:

- działanie na podstawie i w granicach prawa, wyznaczonego przez ustawy i przepisy,
- koordynowanie działań z innymi organami administracji publicznej,
- uwzględnianie interesu społecznego i słusznego interesu obywateli,
- demokratyczna odpowiedzialność i przejrzystość działania.

CAF ma cztery zasadnicze cele, zbieżne z długofalowymi celami organizacji sektora publicznego:

- wprowadzenie zasad TQM do organizacji administracji publicznej i stopniowo, poprzez zrozumienie i wykorzystywanie samooceny, prowadzenie ich od stosowanej powszechnie sekwencji „Zaplanuj – Wykonaj” do kompletnego cyklu „Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw”;
- umożliwienie organizacjom publicznym stosowania samooceny w celu uzyskiwania diagnozy i działań usprawniających,
- spełnianie roli pomostu pomiędzy różnymi modelami stosowanymi w zarządzaniu jakością, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym,
- ułatwianie *benchlearningu* pomiędzy organizacjami sektora publicznego.

Organizacje docelowe

Model CAF został zaprojektowany do wykorzystania we wszystkich obszarach sektora publicznego. Nadaje się więc do zastosowania w organizacjach publicznych administracji rządowej (zarówno centralnej, jak i terenowej) oraz administracji samorządowej na każdym jej szczeblu – regionalnym, powiatowym lub lokalnym: CAF z powodzeniem wykorzystują urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy gmin.

W pewnych przypadkach, w szczególności dotyczących dużych urzędów, samooceną może zostać objęta tylko część organizacji, np. wybrany oddział lub departament. Warunkiem jest jednak, aby objęta samooceną część organizacyjna większej struktury miała wystarczającą autonomię decyzyjną i finansową, by móc ją oceniać według poszczególnych kryteriów modelu jako niezależną instytucję.

Elastyczność metody CAF w dostosowaniu do potrzeb organizacji

CAF jest narzędziem o charakterze ogólnym, a jego indywidualne dostosowanie do potrzeb użytkowników jest zalecane, pod warunkiem obowiązkowego zachowania jego podstawowych elementów, którymi są: 9 kryteriów, 28 podkryteriów i system oceny punktowej. Zarówno przykłady, jak i opisana w wytycznych procedura są elastyczne i mogą być dowolnie dostosowywane, niemniej zaleca się uwzględnianie kluczowych elementów, określonych w wytycznych do metody.

Wspólna Metoda Oceny może być także wykorzystywana w rozmaitych warunkach, np. jako część systematycznego programu re-

form lub jako podstawa do ukierunkowania działań doskonalących w określonych organizacjach sektora publicznego.

Korzyści z zastosowania

Zastosowanie modelu CAF dostarcza organizacji:

- narzędzia oceny opartej na faktach i dokonywanej poprzez zestaw kryteriów, które zostały szeroko zaakceptowane przez sektor publiczny w całej Europie,
- możliwości ustalenia postępu i osiągnięć organizacji,
- środki do osiągania spójności kierunku działania i konsensusu w odniesieniu do tego, co należy zrobić dla doskonalenia organizacji,
- powiązanie wyników z działaniami lub potencjałem organizacji,
- sposoby budowania entuzjazmu pracowników poprzez włączanie ich w proces doskonalenia,
- okazje do propagowania dobrych praktyk i dzielenia się nimi w ramach własnej organizacji lub z innymi organizacjami,
- sposoby włączania różnych inicjatyw projakościowych do codziennej pracy,
- metody pomiaru postępu, dokonanego z upływem czasu, poprzez okresową samoocenę.

Metoda CAF w Polsce

Rozpowszechnienie

Model Wspólnej Metody Oceny został bardzo chętnie przyjęty przez organizacje sektora publicznego w Polsce. Od samego początku istnienia metody CAF Polska jest jednym z najaktywniejszych krajów w Europie wykorzystujących model. Jest to tym większy powód do dumy, że świadczy o ogromnym zaangażowaniu konkretnych instytucji, ich liderów i pracowników, a także ekspertów i konsultantów, którzy wzbogacili metodykę Wspólnej Metody Oceny.

Systematyczne wdrażanie CAF w Polsce rozpoczęło się w październiku 2006 r., wraz z pierwszym pilotażowym projektem, którego celem, wskazanym przez MSWiA, było podniesienie efektywności działania polskiej administracji publicznej. Pionierskimi urzędami, które przeszły samoocenę w ramach projektu, były: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo

Sprawiedliwości, a także inne urzędy centralne – Główny Inspektorat Sanitarny, Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Główny Inspektorat Środowiska, Główny Urząd Statystyczny, Główny Urząd Miar, Urząd Nadzoru Finansowego, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Urząd Transportu Kolejowego, Urząd Zamówień Publicznych, Państwowa Agencja Atomistyki.

Obecnie liczba zarejestrowanych polskich użytkowników CAF wynosi 279 wobec ogólnej liczby 2382 wszystkich instytucji w Europie i na całym świecie (rys. 5). Należy pamiętać, że liczba ta obejmuje wyłącznie urzędy, które dokonały rejestracji na stronie Centrum Zasobów CAF Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej. Rzeczywista liczba polskich użytkowników Wspólnej Metody Oceny jest znacznie wyższa, zważywszy na fakt, że tylko w projektach systemowych współfinansowanych z EFS, w ramach których urzędy realizowały samoocenę zgodną z modelem CAF, uczestniczyło dotychczas blisko 400 urzędów administracji rządowej i samorządowej.

Rysunek 5. Użytkownicy Wspólnej Metody Oceny, zarejestrowani w bazie danych CAF (stan na 07.09.2011 r.)

Kraje członkowskie UE oraz kraje kandydujące		
364	Włochy	47 Rumunia
306	Belgia	7 Łotwa
279	Polska	7 Turcja
248	Dania	7 Wielka Brytania
140	Portugalia	5 Irlandia
105	Węgry	5 Szwecja
92	Finlandia	5 Holandia
91	Austria	3 Chorwacja
73	Niemcy	2 Macedonia
70	Słowenia	1 Islandia
66	Czechy	1 Czarnogóra
9	Instytucje UE	
Dyrekcje Generalne Komisji UE (DGA2, DG ds. Personelu i Administracji, DG ds. Transportu, DG ds. Handlu, Trybunał Obrachunkowy, Europol, Europejska Agencja Kolejowa, Europejskie Centrum Zapobiegania i Kontroli Chorób)		
Kraje spoza UE		
86	Dominikana	2 Ekwador
85	Norwegia	2 Namibia
22	Szwajcaria	2 Tunezja
18	Bośnia i Hercegowina	1 Chile
4	Rosja	1 Kosowo
2	Chiny	1 Serbia
RAZEM: 2382 zarejestrowanych użytkowników CAF		

Źródło: „Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework”

Osiągnięcia

Polski dorobek w zakresie Wspólnej Metody Oceny jest imponujący. Wkrótce po opracowaniu udoskonalonej wersji, określanej jako CAF 2006, dokonano przetłumaczenia na język polski podręcznika metody CAF 2006 oraz instrukcji elektronicznego narzędzia wspomagania samooceny *eTool*, dostępnego przez stronę Centrum Zasobów CAF przy Europejskim Instytucie Administracji Publicznej (<http://caf.eipa.eu/7/98/>).

W 2007 r. przeszkolono trenerów w zakresie Wspólnej Metody Oceny oraz przeprowadzono serię szkoleń centralnych na temat CAF dla 12 urzędów na terenie kraju. Udział w szkoleniu pozwolił pracownikom tych urzędów przygotować się do wdrożenia metody w ich instytucjach.

W 2007 r., w ramach projektu MSWiA „Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych”, w 20 urzędach centralnych administracji rządowej przeprowadzono samoocenę w oparciu o metodę CAF oraz wdrożono projekty usprawnień.

Kolejne działania upowszechniające Wspólną Metodę Oceny wśród urzędów administracji rządowej zostały podjęte dzięki realizacji przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w latach 2008-2009 projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach projektu 70 centralnych i terenowych urzędów z całej Polski uzyskało kompleksowe wsparcie w postaci usług doradczych z zakresu wdrożenia CAF. Wsparcie skierowano głównie do tych urzędów, które dotychczas nie stosowały CAF – w szczególności przeszkolono kierownictwo i pracowników urzędów zaangażowanych w proces samooceny, udzielono wsparcia organizacyjnego procesu wdrażania, jak również pomocy doradczej przy definiowaniu mocnych stron i obszarów wymagających usprawnień oraz w opracowaniu i zrealizowaniu planów usprawnień. W ramach projektu KPRM pozyskała odpowiednią metodologię i narzędzia pomocne przy wdrażaniu CAF oraz zbiory dobrych praktyk, do późniejszego wykorzystania we wszystkich urzędach administracji rządowej.

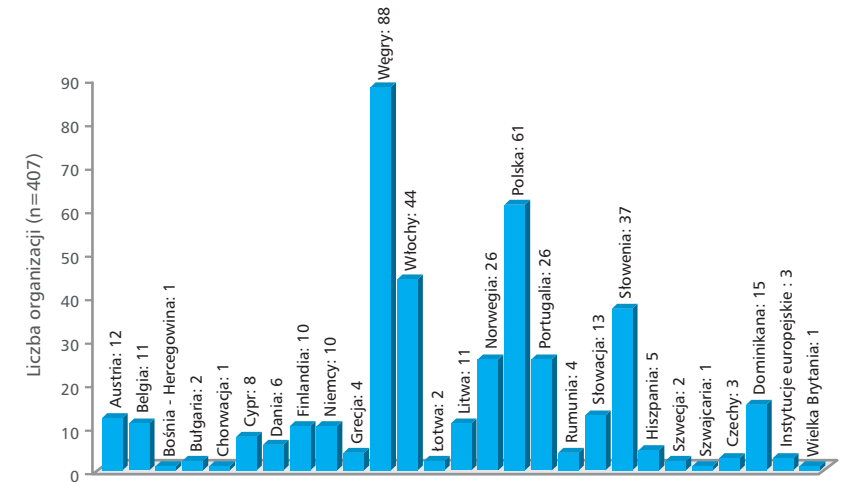
Również w przypadku urzędów administracji samorządowej możliwość pozyskania dofinansowania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego stanowiła istotny impuls dla upowszechniania metody CAF w Polsce. Wspólna Metoda Oceny była wybierana często jako jedno z narzędzi pozwalających doskonalić zarządzanie urzędem w ramach projektów składanych przez jednostki samorządu terytorialnego

w odpowiedzi na konkursy ogłaszane przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w ramach Poddziałania 5.2.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Dodatkowo, w 2008 r. MSWiA uruchomiło projekt systemowy ukierunkowany na upowszechnianie metody CAF w administracji samorządowej – pn. „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”. Więcej informacji o ww. projekcie systemowym zawarto w części II niniejszej publikacji.

Ważnym akcentem polskiej prezydencji było przyjęcie przez Polskę roli gospodarza VI Konferencji Jakości, która odbyła się w dniach 29–30 września 2011 r, w Warszawie. Głównymi wątkami tematycznymi konferencji były: przechodzenie od tradycyjnego „mikrozarządzania” do „metazarządzania”, wychodzącego poza strukturalne ograniczenia, prokliencka orientacja organizacji sektora publicznego, przywództwo w sektorze publicznym zorientowane na rezultaty działania, a także wdrażanie w instytucjach publicznych sposobu myślenia i kultury pracy, nakierowanej na rezultaty działania (na satysfakcję klientów/obywateli). Szczególnie wartościowym modulem konferencji była prezentacja dobrych praktyk administracji publicznej. W dwudniowych obradach plenarnych oraz w grupach roboczych uczestniczyło blisko 300 osób, reprezentujących wyższy szczebel zarządzania w sektorze publicznym z państw członkowskich Unii Europejskiej, państw współpracujących z siecią EUPAN (Norwegia, Szwajcaria), państw kandydujących (Chorwacja), państw Partnerstwa Wschodniego (Gruzja, Ukraina), a także państw pozaeuropejskich (USA). Konferencja, prowadzona w języku angielskim, transmitowana była on-line na stronie internetowej <http://6qc.tvip.pl>, która zgromadziła kolejnych 500 uczestników z blisko 30 krajów.

Podczas VI Konferencji Jakości zaprezentowano także wyniki badania przeprowadzonego przez EIPA wśród użytkowników CAF w 2011 r.. Wnioski z badania, odnoszące się do doświadczeń ostatniego 5-lecia stosowania CAF, zawarto w raporcie pn. „Pięć lat CAF 2006: od dojrzewania do dorosłości. Co dalej?”. Polska była wśród 21 krajów uczestniczących w badaniu, wyróżniając się wybitnym wskaźnikiem udziału respondentów (drugie miejsce ze wskaźnikiem czterokrotnie przewyższającym średnią – wyk. 1). Według autorów badania wysoka liczba respondentów z państw, które – jak Polska – nie uczestniczyły w stworzeniu CAF, wskazuje, że metoda spowodowała w tych krajach prawdziwy przełom.

Wykres 1. Wskaźnik uczestnictwa urzędów administracji publicznej z różnych krajów w badaniu dotyczącym wartości metody CAF



Źródło: „Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework”

Przyczynami popularności CAF w Polsce są:

- rosnąca świadomość kierownictwa urzędów w zakresie odpowiedzialności za jakość usług publicznych,
- relatywne rozczarowanie doświadczeniami we wprowadzaniu standardów ISO,
- wsparcie na poziomie rządowym (Departamentu Administracji Publicznej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów) dla upowszechniania CAF w administracji publicznej,
- CAF jest postrzegany jako pierwsza alternatywa dla systemów jakości (ISO) pod względem kosztów, wygody, elastyczności (zakres, dostosowanie) oraz wartości, niezależnej od certyfikacji – szczególnie dla instytucji rozpoczynających pracę z jakością,
- możliwość współfinansowania wdrożeń z EFS,
- ogólnokrajowa inicjatywa Ministerstwa Finansów w sprawie stworzenia i wprowadzenia w 401 urzędach skarbowych systemu jakości, obejmującego samoocenę CAF,
- dążenie MSWiA (jako instytucji organizującej konkursy dla jednostek samorządu terytorialnego w ramach Poddziałania 5.2.1 PO KL) do tego, aby współfinansowanie z EFS kierować na te inicjatywy

urzędów samorządu terytorialnego, które zostaną wskazane jako usprawnienia w ramach diagnozy przeprowadzonej określoną, uznaną metodą (np. w oparciu o samoocenę CAF).

Szczególnym osiągnięciem Polski jest przynależność do elity krajów, w których zrealizowano projekty *benchlearningowe* na poziomie zarówno krajowym, jak i europejskim. Natomiast wyzwaniem do zrealizowania pozostaje opracowanie – wzorem większości europejskich państw stosujących CAF – własnej, krajowej bazy danych instytucji stosujących Wspólną Metodę Oceny.

Raport „Pięć lat CAF 2006” wskazuje następujące czynniki dalszego rozwoju metody CAF w naszym kraju:

- dla nowych użytkowników: stabilne i dostępne finansowanie projektów CAF i działań usprawniających,
- łatwy dostęp do informacji na temat CAF, działań edukacyjnych (szczególnie w języku polskim), przewodników, opisów dobrych praktyk, itp.; najlepszą rekomendacją dla małych urzędów jest ta, która pochodzi od równorzędnych organizacji – kluczową sprawą jest zatem wymiana dobrych praktyk na temat CAF,
- umacnianie świadomości znaczenia uczestnictwa w CAF wśród kierownictwa urzędów,
- przedstawienie centrum zainteresowania z samooceny na działania usprawniające (CAF jest zbyt często postrzegany bardziej jako narzędzie samooceny niż narzędzie usprawnień),
- dostęp do procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF,
- świadomość korzyści i aktywne promowanie CAF przez decyzyjny poziom administracji (np. ministerstwa),
- traktowanie CAF jako jednego z możliwych i zalecanych narzędzi audytu zarządczego,
- promowanie stosowania narzędzi zarządzania jakością poprzez udzielanie użytkownikom konkretnego wsparcia (przykładem jest podejście MSWiA, by współfinansować te projekty, które są wynikiem zastosowania samooceny CAF).

Wsparcie dla użytkowników

Obecni i potencjalni użytkownicy modelu mogą korzystać z niezwykle szerokiej bazy informacji o CAF, która obejmuje m.in.:

- drugie, zaktualizowane polskie wydanie podręcznika „Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji przez samoocenę”,

- opis systemu informacji zwrotnej dla użytkowników CAF pt. „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF”,
- instruktaże praktycznego wdrażania i ciągłego stosowania Metody CAF – np. „Przewodnik CAF po CAF-ie”, przeznaczony dla urzędów administracji samorządowej „Przewodnik po samoocenie według metody CAF” wraz z raportem dotyczącym badania użyteczności i satysfakcji z wprowadzenia metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego oraz liczne publikacje i materiały dostępne na stronach EIPA, Departamentu Służby Cywilnej KPRM, jak również stronach Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji (poprzednio: MSWiA).

CAF w administracji samorządowej

Dlaczego warto stosować CAF w urzędach administracji samorządowej

CAF nadaje się dla urzędów jednostek administracji samorządowej każdego stopnia: województwa, powiatu lub gminy – zarówno wiejskiej, jak i miejskiej, niezależnie od ich charakteru, struktury organizacyjnej i wielkości. Z powodzeniem stosują Wspólną Metodę Oceny zarówno urzędy marszałkowskie, zatrudniające setki pracowników w kilkudziesięciu lokalizacjach, jak i niewielkie urzędy gmin wiejskich. Cele CAF i sposoby wykorzystania modelu są jednak różne, zależnie od wielkości organizacji, a zwłaszcza w zależności od jej doświadczenia i stopnia zaawansowania w zarządzaniu jakością. Duże organizacje, urzędy marszałkowskie, starostwa czy urzędy miast na prawach powiatu, często wykorzystują CAF jako metodę wspomagającą inne systemy i narzędzia, jak ISO lub zarządzanie procesowe, podczas gdy w małych urzędach gmin Wspólna Metoda Oceny jest z reguły pierwszym krokiem na drodze do jakości.

Wspólna Metoda Oceny jest narzędziem szczególnie przydatnym dla nowoczesnej administracji samorządowej, w której nie ma odwrotu od konsekwentnych reform. Samorządom przybysza zadań własnych, ustawodawca nieustannie wyznacza nowe cele, mieszkańcy chcą coraz lepszych usług – zarówno komunalnych, jak i świadczonych indywidualnie klientom urzędów, oraz coraz większej ich dostępności. Rosną oczekiwania obywateli dotyczące ograniczania biurokracji i skrócenia czasu załatwiania spraw, zwiększania przejrzystości procedur i kompetencji urzędników, powszechnego dostępu do usług

internetowych – a wraz z nimi wzrasta publiczna presja na bardziej efektywną pracę urzędów.

Urzędy administracji samorządowej działają w ramach ograniczeń ustanowionych przez prawo, a zarazem pod presją żądań obywateli, często niechętnych uczestniczeniu w kosztach – także niematerialnych – związanych z realizacją zadań publicznych. Wszystko to zastrza wymogi pod względem efektywności zarządzania, jakim sprostać musi kierownictwo i pracownicy urzędu jednostki samorządu terytorialnego.

Korzyści bezpośrednie z zastosowania Modelu CAF w administracji samorządowej

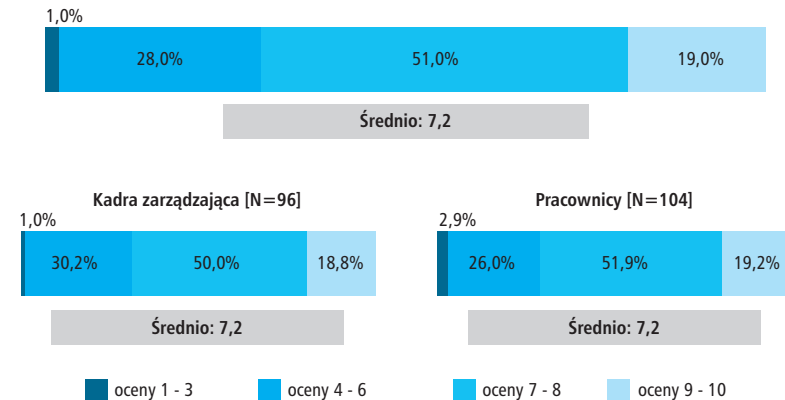
Dowodów na korzyści z zastosowania Modelu CAF w administracji samorządowej dostarcza „Raport dotyczący badania użyteczności metody CAF 2006 i satysfakcji z wprowadzenia modelu wśród jednostek samorządu terytorialnego”, opracowany na zlecenie F5 Konsulting Sp. z o.o. w ramach projektu „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”. Główne wnioski z tego badania, opartego głównie o opinie urzędów gmin (45% respondentów), są następujące:

Metoda CAF jest użytecznym narzędziem poprawy funkcjonowania urzędu.

„Respondenci dobrze ocenili metodę samooceny zgodną z modelem CAF. Wskazywali, iż są zadowoleni z jej wprowadzenia w urządzie. Podkreślali fakt, że zaproponowane przez tę metodę narzędzia podobają im się. CAF wyjątkowo skutecznie poszerza świadomość, poprzez ujawnienie ukrytych zależności i mechanizmów w urzędzie, a z drugiej strony luk w obszarze zarządzania. Dzięki CAF jasno wiadomo, gdzie leżą najprostsze rezerwy instytucji i jak po nie sięgnąć. Następuje pogłębienie samowiedzy o urzędzie, mimo stałego braku czasu w nawale codziennych obowiązków. Projekty, jakie powstają po zakończeniu procesu samooceny, są wynikiem analizy wiarygodnej listy słabych stron urzędu i wiele z tych słabości w wyniku wdrożonych usprawnień znika, często bez ponoszenia istotnych kosztów lub wręcz bezkosztowo. Porównanie oczekiwań urzędników sprzed wprowadzenia i po wprowadzeniu samooceny CAF wypadło dobrze. Ponad połowa (62%) uznało, że samoocena CAF dokładnie spełniła

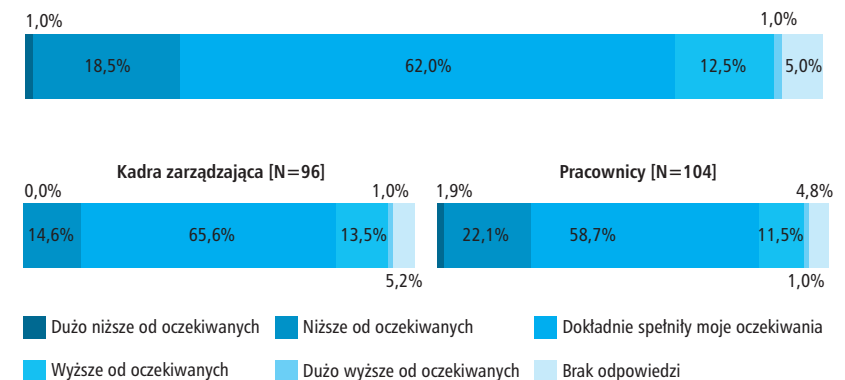
ich oczekiwania. Prawie 13% badanych uznało, że CAF przewyższył oczekiwania w dużo wyższym stopniu niż się spodziewali. Pozwala to na postawienie tezy, iż CAF będzie się rozprzestrzeniał”.

Wykres 2. Ogólna ocena przydatności metody CAF w poprawie funkcjonowania urzędu [N=200, skala 1-10]



Źródło: Raport dotyczący badania użyteczności metody CAF 2006 i satysfakcji z wprowadzenia modelu wśród jednostek samorządu terytorialnego

Wykres 3. Porównanie oczekiwań z realnymi korzyściami po wprowadzeniu metody CAF [N=200]

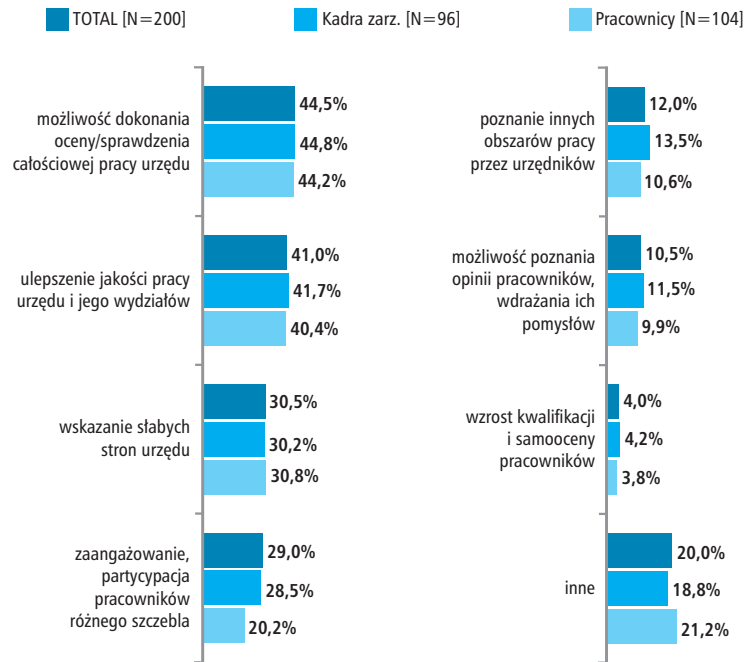


Źródło: Raport dotyczący badania użyteczności metody CAF 2006 i satysfakcji z wprowadzenia modelu wśród jednostek samorządu terytorialnego

Warto i należy upowszechniać stosowanie metody CAF w administracji samorządowej.

„Właściwie żaden z badanych urzędników nie miał wątpliwości, czy należy upowszechniać stosowanie samooceny CAF w innych urzędach. Blisko 100% badanych uznało, że o tej metodzie powinno się informować inne urzędy. Trzeba to wykorzystać. Urzędnicy stosujący CAF są gotowi dzielić się satysfakcją i wiedzą o CAF z innymi”.

Wykres 4. Najważniejsze zalety metody CAF, związane z pracą urzędu



Na wykresach zestawiono aspekty wskazane przez co najmniej 4,0% ogółu badanych

Źródło: Raport dotyczący badania użyteczności metody CAF 2006 i satysfakcji z wprowadzenia modelu wśród jednostek samorządu terytorialnego

Istotne jest poparcie dla CAF ze strony przywództwa samorządu

„Oddolna inicjacja CAF jest wątpliwa – jest to zdecydowanie kwestia woli i decyzji przywódców samorządu. Wewnętrzne zaangażowanie wyższej kadry zarządzającej w urzędzie jest istotne, ale decydują-

ca będzie postawa przywódcy – wójta, burmistrza, marszałka. Trzeba zatem kreować sytuację, w której przywództwo samorządu samo szuka możliwości przeprowadzenia samooceny CAF w urzędzie.”

Korzyści długofalowe

Oprócz realnych, bezpośrednich korzyści widocznych niemal natychmiast po zastosowaniu, metoda CAF ma także zalety inwestycji długofalowej. Prowadzi bowiem do zmiany myślenia o urzędzie i o wspólnocie samorządowej. Ułatwia pracownikom uzyskanie zewnętrznego punktu widzenia i spojrzenie na urząd oczyma mieszkańców gminy, powiatu lub województwa.

Samoocena CAF jest też zwykle pierwszą okazją otwartej rozmowy o urzędzie i zarazem bezpieczną płaszczyzną wskazywania słabych stron. Znamiennym zjawiskiem jest, obserwowane często na początku samooceny, ocenianie urzędu przez pryzmat trudności zewnętrznych i mentalnej bariery „My-Oni”, wyrażane w opiniach typu: „mieszkańcy się nie angażują”, „konsultacje są nieefektywne z powodu niskiej frekwencji i braku zainteresowania”, „my zorganizowaliśmy szkolenia dla mieszkańców gminy, a oni nie chcą skorzystać”. W miarę postępu w przeprowadzaniu samooceny pracownicy zaczynają zmieniać swoje podejście w kierunku tego, co można zrobić lepiej, aby mieszkańcy się zaangażowali, aby konsultacje społeczne były efektywne, aby inicjatywy urzędu spotykały się oczekiwanym odzewem społeczności.

Warto w tym miejscu przytoczyć słowa Przewodniczącej Zespołu Samooceny, a zarazem sekretarza Gminy Leśna Podlaska: „Oprócz spełnienia podstawowych celów projektu wdrożenia Wspólnej Metody Oceny w naszym urzędzie chcemy osiągnąć coś jeszcze. Chcemy wykorzystać projekt CAF do wprowadzenia zmian, chcemy zapoczątkować ewolucję w podejściu pracowników do wspólnoty samorządowej i samego urzędu”.

CAF a inne narzędzia i systemy zarządzania jakością w administracji samorządowej

CAF opiera się na zestawie wartości TQM i zapewnia wielu organizacjom punkt startowy do rozpoczęcia pracy nad jakością według określonego schematu. Zastosowanie modelu CAF powinno spowodować, że wartości te z czasem staną się częścią kultury organizacji. Praca z CAF zmusza więc organizacje do skupienia się na pewnych istotnych elementach TQM i uświadamia im konieczność wbudowywania tych wartości w życie codzienne urzędu.

Tym samym tworzy się pomost do programu „Zaangażowanie w Doskonalenie” (*Committed to Excellence* – C2E), ponieważ organizacje wyróżnione poświadczeniem „Skuteczny Użytkownik CAF” mogą wykazać, że przeprowadziły rzetelną samoocenę i posiadają skuteczny plan działania. Należy zauważyć, że raport zwrotny, potwierdzający efektywne stosowanie CAF, uwzględnia możliwość ubiegania się o uczestnictwo w systemie nagród EFQM, w tym o wyróżnienie „Uznanie za Doskonalenie” (*Recognized for Excellence* – R4E).

Wspomniany wcześniej „Raport z badania poziomu wiedzy o metodzie CAF 2006 wśród jednostek samorządu terytorialnego” obejmował zagadnienie stosowania narzędzi i systemów jakości w urzędach administracji samorządowej. Raport stwierdza, że niemal w co drugim urzędzie objętym badaniem stosowane są systemy i metody zarządzania jakością (48%), z czego najbardziej popularny jest system zarządzania jakością ISO 90011, wdrożony w ponad 80% urzędów, deklarujących stosowanie metod zarządzania jakością. Zgodnie z raportem, wśród urzędów stosujących samoocenę zgodną z CAF niemal co trzeci badany urząd wykorzystuje również system zarządzania jakością ISO. Niecałe 2% badanych stosuje również inne narzędzia związane z poprawą jakości funkcjonowania urzędu, w tym proponowane w ramach projektu „Przejrzysty Urząd” czy „Akademia Nowoczesnego Urzędnika” (oba przedsięwzięcia są współfinansowane ze środków Unii Europejskiej).

Zdecydowana większość poddanych badaniu urzędów (ponad 66%) stosuje tylko metodę CAF. Pozostałe 33% urzędów biorących udział w badaniu wdrożyło – oprócz CAF – również inne systemy wspierające zarządzanie jakością.

Systemy i metody zarządzania jakością są najłabiej wykorzystywane w urzędach gmin. W tego typu urzędach narzędzia do zarządzania jakością stosuje jedynie od 20% do 30% jednostek. Najwięcej deklaracji co do stosowania narzędzi zarządzania jakością uzyskano w przypadku większych struktur organizacyjnych, takich jak urzędy marszałkowskie, wśród których z metod zarządzania jakością korzysta 75% badanych.

Według danych ASM Centrum Badań i Analiz Rynku („Zestawienie danych ilościowych z ankiety rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego”, 2009 r.) jedynie 20,3% ogółu urzędów deklaruje stosowanie rozwiązań z dziedziny zarządzania jakością – najrzadziej rozwiązania te stosują małe gminy wiejskie. Tylko 1,7% przebadanych skorzystało z CAF (w tym żadna gmina wiejska i tylko 1% gmin miejsko-wiejskich).

Wśród względnie często stosowanych narzędzi doskonalenia organizacji administracji samorządowej są także Zrównoważona Karta Wyników (BSC), Program Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) oraz model *Investors in People* (IIP). Równoczesne lub przemienne korzystanie z różnorodnych metod i narzędzi usprawniania jest nie tylko możliwe, ale i pożądane, a nadrzędnym celem ich zastosowania jest wprowadzenie i zakotwiczenie w urzędzie wartości Kompleksowego Zarządzania Jakością.

Część II:

Projekt Systemowy

„Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

Główne założenia projektu systemowego

Projekt systemowy „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą” został zrealizowany w ramach Działania 5.2 „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej” Priorytetu V (Dobre rządzenie) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt był wdrażany od maja 2009 r. do grudnia 2011 r. przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (obecnie Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji) w partnerstwie z firmą F5 Consulting Sp. z o.o.

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji zdecydowało o uruchomieniu projektu systemowego poświęconego Wspólnej Metodzie Oceny z dwóch powodów. Po pierwsze, badania przeprowadzone na zlecenie MSWiA w 2009 r.² wskazały, iż rozwiązania z dziedziny zarządzania jakością są wśród JST stosunkowo mało popularne – ich wdrażanie deklarowało jedynie 20,3% badanych jednostek. Wśród jednostek, które zadeklarowały korzystanie z narzędzi zarządzania jakością, dominowały jednostki duże – miasta na prawach powiatu (80%) i województwa (63,6%). Stosowanie metody CAF zadeklarowało jedynie 1,7% przebadanych jednostek samorządu terytorialnego (wykorzystujących narzędzia zarządzania jakością) – w tym żadna gmina wiejska i tylko 1% gmin miejsko-wiejskich. Drugą przesłanką dla uruchomienia projektu systemowego było dążenie MSWiA do tego, aby wszystkie projekty jednostek samorządu terytorialnego ubiegających się o dofinansowanie ze środków EFS w ramach Działania 5.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki były przygotowywane za pomocą określonej metodologii do oceny potencjału i wyników organizacji oraz planowania usprawnień zarządczych w urzędach administracji samorządowej.

Wspólna Metoda Oceny została wybrana przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji jako uniwersalne, bezkosztowe i relatywnie proste do zastosowania narzędzie zarządzania jakością, które jednocześnie pozwala na dokonanie całościowej oceny organizacji – zdiagnozowanie jej mocnych i słabych stron oraz zaplanowanie na podstawie diagnozy niezbędnych usprawnień zarządczych.

Jako cel projektu systemowego – zaplanowanego początkowo tylko na lata 2009-2010 – postawiono pierwotnie upowszechnienie wiedzy na temat modelu CAF wśród wszystkich jednostek samorządu terytorialnego oraz przygotowanie 80 urzędów do jego wdrożenia. W wyniku wdrożenia pilotażowego w 80 urzędach oraz pozytywnej oceny użyteczności metody ze strony urzędów, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji zdecydowało jednak o zwiększeniu zakresu projektu, pozwalającego na objęcie wsparciem kolejnych urzędów administracji samorządowej. Jako cel drugiego etapu projektu przyjęto przygotowanie – dzięki samoocenie CAF – 250 urzędów administracji samorządowej do pozyskania dofinansowania na projekty usprawnień zarządczych w ramach konkursu planowanego do ogłoszenia przez MSWiA.

² ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Zestawienie danych ilościowych z ankiety rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego, 2009 r.

Pierwszy etap projektu: pilotaż

Realizacja pierwszego etapu projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą” miała charakter pilotażu i obejmowała okres od 1 maja 2009 r. do 31 grudnia 2010 r.

Rekrutację urzędów do części pilotażowej projektu rozpoczęto w grudniu 2009 r. Zaproszenie do udziału w projekcie skierowano do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego, przy czym weryfikacji zgłoszeń, ukierunkowanej na wyłonienie 80 urzędów, które zostaną objęte wsparciem w ramach pilotażu, dokonywano według następujących kryteriów:

- pierwszeństwo dla małych gmin wiejskich i miejsko-wiejskich,
- brak wcześniejszej samooceny według modelu CAF,
- równomierne rozłożenie terytorialne,
- możliwość tworzenia z urzędów objętych wsparciem „wysp jakości”.

W wyniku rekrutacji do projektu zostało zakwalifikowanych:

- 70 urzędów gmin, w tym:
 - 42 urzędy gmin wiejskich,
 - 25 urzędów gmin miejsko-wiejskich,
 - 3 urzędy gmin miejskich,
- 9 starostw powiatowych,
- 1 urząd marszałkowski.

Urzędy przyjęte do projektu zostały objęte kompleksowym wsparciem szkoleniowo-doradczym w zakresie prowadzenia samooceny według metody CAF, a także otrzymały materiały pomocnicze, dedykowane administracji samorządowej. Każdemu urzędowi został przydzielony ekspert wiodący, który służył pomocą doradczą kierownictwu i pracownikom urzędu od momentu rozpoczęcia realizacji wdrożenia CAF do etapu ustalania priorytetów działań doskonalących i sporządzenia projektu planu doskonalenia (Krok 7.). Koordynatorem projektu z ramienia urzędu z zasady wyznaczano sekretarza, pełniącego rolę kierownika projektu w urzędzie (koordynatora CAF), a zarazem łącznika pomiędzy kierownictwem urzędu, zespołem samooceny i przydzielonym urzędowi ekspertem.

Wsparcie szkoleniowo-doradcze, które otrzymały wszystkie urzędy – beneficjenci części pilotażowej projektu systemowego, dotyczyło przygotowania i zorganizowania samooceny, jej przeprowadzenia, sporządzania sprawozdań z wyników i wyznaczania priorytetów usprawnień zarządczych. Uwzględniało ono następujące etapy:

- szkolenia specjalistyczne w zakresie Wspólnej Metody Oceny, których uczestnikami byli koordynatorzy CAF z poszczególnych urzędów oraz ich zastępcy,
- wsparcie w zakresie realizacji kroków 1-3 metody CAF – konsultacje wstępne dla kierownictwa urzędu, mające na celu diagnozę wstępną urzędu, uzgodnienie celów samooceny, identyfikację potencjalnych zagrożeń dla samooceny oraz organizację procesu samooceny w danym urzędzie; w wyniku spotkań z ekspertami wspierającymi samoocenę powołane zostały reprezentatywne zespoły samooceny, których liczebność warunkowana była m.in. wielkością urzędu,
- wsparcie w zakresie realizacji kroku 4 CAF – warsztaty inicjujące na temat metody CAF oraz sposobu prowadzenia samooceny dla członków zespołów samooceny powołanych w urzędzie,
- wsparcie doradcze w procesie samooceny (krok 5 CAF), w tym konsultacje dla każdego urzędu, wspierające samoocenę indywidualną członków zespołów samooceny oraz warsztaty uzgadniające wyniki samooceny,
- doradztwo grupowe, którego celem było przekazanie wiedzy na temat ustalania priorytetów działań doskonalących, podstaw zarządzania projektem i jego monitorowania.

W ramach części pilotażowej projektu zrealizowanych zostało łącznie 460 dni szkoleń i warsztatów oraz blisko 4200 godzin konsultacji. Ze wsparcia skorzystało ponad 2700 pracowników urzędów.

Fotografia 2. Szkolenie dla Koordynatorów CAF, Łódź 2010 r.



Źródło: Materiały promocyjne projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonania poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

Oprócz kompletu materiałów informacyjnych i szkoleniowych dla kierownictwa urzędów oraz dla zespołów samooceny, koordynatorzy otrzymali materiały pomocne w realizacji poszczególnych kroków wdrożenia, w tym wzory zarządzeń, szablony planu działań informacyjnych oraz elektroniczny formularz sprawozdania z wyników, ułatwiający formułowanie wniosków z samooceny i wybór priorytetów działań doskonalących.

Liczebność zespołów samooceny powołanych w urzędach wahała się od kilku do kilkunastu osób i z reguły, zwłaszcza w urzędach o najmniejszej liczbie pracowników, nie była większa niż 7 osób. Samoocenie podlegały urzędy jednostek samorządu terytorialnego – bez jednostek organizacyjnych samorządu. W większości przypadków do oceny punktowej poszczególnych kryteriów i podkryteriów modelu CAF wybierano punktację klasyczną: nieco mniej precyzyjną od punktacji dostrojonej, ale łatwiejszą w użyciu i z tego względu bardziej przyjazną dla organizacji rozpoczynających pracę z modelem CAF. Cechą charakterystyczną dla większości ocen punktowych była niska punktacja przyznawana przez zespoły samooceny podkryteriom obszaru Wyników. Było to spowodowane faktem, że urzędy, które dopiero wkraczają na drogę doskonalenia, z reguły nie dokonują pomiarów rezultatów swego działania, a stosowanie odpowiednich metod

pomiaru lub adekwatnych wskaźników rozpoczynają dopiero z chwilą rozpoczęcia stosowania narzędzi usprawniania organizacji.³

Oprócz wsparcia bezpośredniego dotyczącego realizacji samooceny według metody CAF, pilotaż projektu objął także działania horyzontalne, mające na celu upowszechnienie Wspólnej Metody Oceny w polskim samorządzie terytorialnym. Działania te uwzględniały:

- przeprowadzenie badania wiedzy na temat metody CAF wśród jednostek samorządu terytorialnego oraz opracowanie raportu z badania,
- przekazanie wszystkim jednostkom samorządu terytorialnego informacji na temat Wspólnej Metody Oceny,
- opracowanie „Przewodnika po samoocenie według metody CAF 2006”, dedykowanego jednostkom samorządu terytorialnego,
- przeprowadzenie badania użyteczności i satysfakcji z wprowadzenia metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego oraz opracowanie raportu z badania,
- wykonanie polskiego tłumaczenia publikacji „Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF” (*CAF External Feedback*), prezentującej założenia nowej procedury, opracowanej przez EIPA, umożliwiającej użytkownikom CAF uzyskanie informacji zwrotnej na temat jakości zastosowania w ich instytucjach Wspólnej Metody Oceny.

Oficjalne zakończenie projektu nastąpiło 8 października 2010 roku podczas konferencji pn. „Skuteczny i efektywny samorząd terytorialny”. Konferencja odbyła się w Auli Starej Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego. Jeden z paneli realizowanych w ramach konferencji, pn. „Systemy zarządzania w JST”, został w całości poświęcony projektowi systemowemu „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”. W ramach panelu dokonano podsumowania projektu oraz omówiono wyniki badania użyteczności CAF. Zaprezentowano także dobre praktyki, związane z prowadzeniem samooceny CAF w samorządzie terytorialnym. W programie konferencji ujęto także wystąpienia ekspertów oraz panele dyskusyjne związane z praktyką wdrażania CAF. Na zakończenie konferencji przedstawicielom jednostek samorządu terytorialnego CAF wręczono dyplomy uczestnictwa w projekcie.

³ Opisane zależności zostały także zaobserwowane w odniesieniu do urzędów objętych drugą częścią projektu systemowego.

Projekt pilotażowy całkowicie osiągnął zakładane cele. Istotną wartością pilotażu było uzyskanie potwierdzenia, iż metoda CAF jest użytecznym narzędziem doskonalenia nie tylko dużych organizacji, ale i małych jednostek (w tym urzędów gmin zatrudniających do kilkunastu osób).

Drugi etap projektu: przygotowanie do pozyskania dofinansowania na realizację planów doskonalenia

Jak wskazano powyżej, jedną z przesłanek leżących u podstaw uruchomienia projektu systemowego było dążenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji do tego, aby wszystkie projekty jednostek samorządu terytorialnego ubiegających się o dofinansowanie ze środków EFS w ramach Działania 5.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki były przygotowywane za pomocą określonej metodologii do oceny potencjału i wyników organizacji oraz planowania usprawnień zarządczych w urzędach administracji samorządowej.

W związku z potwierdzeniem w ramach pilotażu projektu systemowego użyteczności metody CAF, zdecydowano o wykorzystaniu Wspólnej Metody Oceny jako narzędzia wspierającego urzędy administracji samorządowej w przygotowaniu projektów usprawnień zarządczych, dla których jednostki samorządu terytorialnego mogłyby uzyskać wsparcie finansowe ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W przeciwieństwie do części pilotażowej projektu, zaproszenia do udziału w drugim etapie projektu systemowego nie skierowano do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego, lecz wyłącznie do gmin wiejskich, miejsko-wiejskich oraz powiatów, spełniających łącznie następujące kryteria:

- mających wskaźnik będący relacją podstawowych dochodów podatkowych na 1 mieszkańca gminy lub powiatu przyjęty do obliczania subwencji wyrównawczej z budżetu państwa na rok 2011 w stosunku do wskaźnika Gg dla gminy oraz Pp dla powiatu, określony na 2011 rok, równy lub niższy od 66%,
- nie objętych wsparciem w konkursach MSWiA nr 3/POKL/5.2.1/2008, 2/POKL/5.2.1/2009 oraz 2/POKL/5.2.1/2010.

W wyniku naboru do drugiego etapu projektu systemowego, trwającego od kwietnia do sierpnia 2011 r., do projektu przyjęto 224 urzędy. Największe zainteresowanie projektem wyraziło województwo mało-

polskie, z którego rekrutowały się 44 urzędy, uczestniczące w projekcie, a następnymi w kolejności były: województwo mazowieckie (36), lubelskie (29), łódzkie (25) i podkarpackie (24). Z pięciu wymienionych województw pochodziło aż 70% urzędów uczestniczących w drugim etapie projektu systemowego, co wynika z bardzo dużej liczby jednostek w tych województwach, spełniających kryteria kwalifikacyjne. Na dokonanie samooceny zgodnie z metodą CAF zdecydowało się także 19 urzędów z województwa wielkopolskiego, 16 urzędów z województwa świętokrzyskiego, 11 urzędów z województwa śląskiego oraz po kilka urzędów z województw pomorskiego, podlaskiego, dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego i opolskiego.

Wsparcie szkoleniowo-doradcze dla urzędów objętych drugim etapem projektu systemowego realizowano trybem zbliżonym do wsparcia w części pilotażowej, przy czym w oparciu o wyniki badania użyteczności CAF, przeprowadzone na zakończenie pilotażu projektu, Partnerstwo zadecydowało o zaproponowaniu urzędów w drugiej części projektu wyższego wymiaru wsparcia doradczego w zakresie organizacji procesu samooceny (kroki 1-3 CAF), przeprowadzania samooceny (krok 5), sporządzania sprawozdania z wyników samooceny (krok 6) oraz przygotowywania się do wyboru usprawnień zarządczych (krok 7).

Fotografia 3. Warsztaty zespołu samooceny Urzędu Gminy Janów



Źródło: Materiały promocyjne projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”

W ramach działań horyzontalnych, w drugiej części projektu systemowego zaktualizowano polskie tłumaczenie broszury „CAF 2006. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę”, stanowiącej podstawowy materiał informacyjny EIPA na temat Wspólnej Metody Oceny.

Konkurs „Doskonalenie zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego na podstawie wyników Wspólnej Metody Oceny (CAF)”

Podstawowym elementem odróżniającym drugą fazę projektu systemowego od jego części pilotażowej, było ściśle powiązanie wsparcia w drugim etapie projektu z konkursem zaplanowanym do ogłoszenia w ramach Poddziałania 5.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w IV kwartale 2011 r. Zgodnie z założeniami przyjętymi przez MSWiA, jedynie urzędy objęte wsparciem w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, spełniające jednocześnie kryteria kwalifikacyjne do drugiej fazy projektu systemowego (w zakresie dochodów i wcześniejszego udziału w konkursach MSWiA) będą uprawnione do ubiegania się o dofinansowanie w ramach konkursu ogłoszonego w 2011 r. Podobne ściśle powiązanie konkursu z założeniami i efektami równoległe realizowanego projektu systemowego zastosowano po raz pierwszy.

Nabór wniosków o dofinansowanie projektów w konkursie pn. „Doskonalenie zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego na podstawie wyników Wspólnej Metody Oceny (CAF)” został ogłoszony przez Ministerstwo (działające obecnie jako nowe Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji) 29 grudnia 2011 r. Do udziału w konkursie uprawnione są 224 gminy i powiaty objęte wsparciem w ramach drugiej fazy projektu systemowego, jak również 19 jednostek, które wzięły udział w części pilotażowej projektu (ze względu na spełnienie przez te jednostki kryteriów kwalifikacyjnych, które określone zostały zarówno dla drugiej fazy projektu systemowego, jak i konkursu Ministerstwa).

Jednostki samorządu terytorialnego do konkursu będą przystępować w partnerstwach składających się z co najmniej 5 uprawnionych gmin i/lub powiatów. Każde z zawiązanych partnerstw będzie mogło

ubiegać się o dofinansowanie na realizację usprawnień zarządczych w kwocie od 1 do 2 mln złotych z łącznej puli 50 mln zł w ramach konkursu.⁴

Dofinansowaniem objęte będą mogły zostać następujące typy operacji (działań):

- podnoszenie jakości, zwiększanie dostępności usług publicznych świadczonych przez urzędy administracji samorządowej,
- wdrażanie usprawnień zarządczych w administracji samorządowej na poziomie całej organizacji, w tym w zakresie zarządzania jakością lub oceny poziomu funkcjonowania i rozwoju urzędów, i w wybranych aspektach jej funkcjonowania,
- promowanie i wdrażanie zasad, mechanizmów oraz procedur wzmacniających przejrzystość administracji oraz podnoszących poziom kultury etycznej kadr administracji samorządowej,
- szkolenia ogólne i specjalistyczne (stacjonarne i na odległość) dla kadr urzędów administracji samorządowej,
- wzmacnianie zdolności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie stanowienia aktów prawa miejscowego oraz aktów administracyjnych,
- wzmacnianie zdolności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie opracowywania, wdrażania i ewaluacji polityk i strategii o zasięgu regionalnym i lokalnym,
- wzmocnienie komórek w urzędach odpowiedzialnych za monitorowanie i ewaluację polityk i strategii o zasięgu regionalnym lub lokalnym.

Wybór obszarów doskonalenia oraz działań usprawniających, które staną się przedmiotem projektów konkursowych składanych przez partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego, zostanie dokonany na podstawie wyników samooceny przeprowadzonej w oparciu o metodę CAF w projekcie systemowym. W rezultacie realizacji – dzięki pozyskanemu dofinansowaniu – projektów usprawnień zarządczych, przy ponownej samoocenie CAF powinna zostać zaobserwowana poprawa wyniku oceny punktowej.

⁴ Uprawnione jednostki samorządu terytorialnego, które będą odbiorcami wsparcia w ramach projektów ubiegających się o dofinansowanie, mogą zawiązywać dla potrzeb realizacji projektów partnerstwa także z innymi – dodatkowymi (ponad minimum 5 uprawnionych jednostek samorządu terytorialnego) podmiotami (stowarzyszeniami jednostek samorządu terytorialnego, związkami jednostek samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi, szkołami wyższymi lub ich organami założycielskimi, jednostkami naukowymi, instytucjami szkoleniowymi).

Część III: Dobre praktyki

CAF a dobre praktyki

Zastosowanie modelu CAF dostarcza organizacjom użytecznego narzędzia, umożliwiającego rozpoczęcie procesu ciągłego doskonalenia. CAF daje okazję do propagowania dobrych praktyk i dzielenia się nimi w różnych obszarach własnej organizacji lub z innymi organizacjami.

Zgodnie z założeniami modelu CAF, przypisywanie ocen punktowych poszczególnym kryteriom i podkryteriom modelu CAF ma cztery główne cele:

- wskazanie kierunku działań doskonalących,
- pomiar postępu osiągniętego przez organizację,
- rozpoznanie dobrych praktyk, na które wskazują wysokie oceny w obszarach Potencjału i Wyników (wysoka punktacja w obszarze Wyników jest zazwyczaj dowodem istnienia dobrych praktyk w obszarze Potencjału),
- pomoc w znalezieniu wartościowych partnerów, od których można się uczyć.

Pułapką jest więc skupianie się wyłącznie na porównaniu pomiarów wyników działalności, bez brania pod uwagę procesów i działań prowadzących do powstania dobrych praktyk.

Pojęcie „dobra” lub „najlepsza praktyka” oznacza szczytowe wyniki, metody albo podejścia, które prowadzą do wyjątkowych osiągnięć. Najlepsza praktyka jest pojęciem względnym i czasami wskazuje na innowacyjne lub interesujące praktyki biznesowe, jakie zostały rozpoznane poprzez *benchmarking*. Podobnie jak w przypadku pojęcia *benchmark*, lepiej posługiwać się terminem „dobra praktyka”, ponieważ nigdy nie wiadomo, czy nie istnieje praktyka jeszcze lepsza.⁵

Wzajemne uczenie się (*benchlearning*)

Z pojęciem dobrej praktyki nierozdzielnie związane jest zjawisko *benchlearningu*, czyli uczenia się z najlepszych wzorców. Wprowadzanie w swojej organizacji tego, czego instytucja nauczyła się od innych, pozwala na tworzenie własnych dobrych praktyk. Dlatego tak ważne jest, by organizacja publiczna stwarzała odpowiedni klimat uczenia się, a tym samym środowisko w obrębie wspólnoty pracowniczej, w którym ma miejsce uczenie się poprzez nabywanie umiejętności, dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń i dialog na temat dobrych praktyk. Środowisko, w którym pracownicy stale poszerzają swoje możliwości w zakresie osiągania pożądaných wyników, w którym wspiera się nowe sposoby myślenia, w którym uwalniane są zbiorowe aspiracje i w którym pracownicy ciągle uczą się dla dobra całej organizacji.

Partnerów *benchlearningu* należy wybierać spośród organizacji stosujących dobre praktyki, które – po zaadaptowaniu i wdrożeniu we własnej organizacji – prowadzą do poprawy funkcjonowania instytucji. Warto zauważyć, że poszukiwania partnerów *benchlearningu* nie powinny się ograniczać jedynie do organizacji podobnych do naszej; w istocie innowacje często są inspirowane wnioskami z dziedzin bardzo odmiennych. Znalezienie partnera *benchlearningu* poprzez CAF staje się coraz łatwiejsze. Centrum Zasobów CAF przy EIPA, wspomagane przez korespondentów krajowych i powiązaną sieć organizacji, prowadzi spis użytkowników CAF w Europie i zachęca ich do wprowadzania dobrych praktyk urzędów administracji publicznej do bazy danych EIPA.⁶

⁵ Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (*The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment*), Wydanie II, Warszawa 2010, ISBN: 978-83-61647-09-6.

⁶ Ibidem

Dobre praktyki według założeń modelu CAF są formułowane na podstawie zebranych podczas samooceny dowodów na bardzo dobre funkcjonowanie urzędu, powiązanych z wysoką oceną punktową w danym obszarze. Innymi słowy – dobre praktyki to te mocne strony, które podczas samooceny zostały uznane przez urząd za owocne i warte upowszechnienia wśród podobnych organizacji. Zatem drugim warunkiem uznania konkretnego działania za dobrą praktykę – obok przynależności do zestawu mocnych stron – jest uniwersalność, rozumiana jako możliwość wykorzystania przez inne urzędy, w innych, specyficznych warunkach ich funkcjonowania. W przypadku urzędów, które po raz pierwszy przystępują do samooceny CAF, nie jest więc wymagane, aby za dobrą praktykę uznawać jedynie te działania, rozwiązania lub podejścia, które są skutkiem stosowania modelu.

Przykłady dobrych praktyk urzędów uczestniczących w projekcie

Projekt systemowy „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą” (zwłaszcza drugi jego etap) był adresowany do jednostek samorządu terytorialnego o niskim wskaźniku dochodów, a tym samym, z reguły, najmniej zaawansowanych w stosowaniu narzędzi i systemów zarządzania. W zdecydowanej większości były to, zatrudniające niewielką liczbę pracowników, urzędy małych gmin wiejskich. Projekt samooceny CAF był dla nich najczęściej pierwszą okazją, uświadamiającą możliwość oraz znaczenie wymiany doświadczeń i wykorzystywania rozwiązań sprawdzonych w organizacjach o podobnym profilu. Dlatego też tylko w nielicznych przypadkach zespoły samooceny zdecydowały się zakwalifikować określoną mocną stronę urzędu jako dobrą praktykę.

Należy jednak pamiętać, że nadrzędnym celem tego aspektu uczestnictwa w projekcie nie było wypracowanie najlepszych praktyk, ale zainicjowanie i ugruntowanie zwyczaju wzajemnego uczenia się poprzez upowszechnianie własnych rozwiązań i doświadczenie korzyści z ich wymiany.

Dobre praktyki, zaprezentowane w niniejszej części broszury, obejmują różnorodne działania urzędów, zakwalifikowane podczas samooceny jako „mocne strony” w obszarach poszczególnych kryteriów modelu CAF. Są wśród nich usprawnienia funkcjonowania we-

wnętrznego i obsługi mieszkańców, ale także pomyślnie zrealizowane działania na rzecz partnerstwa ze wspólnotą samorządową, organizacjami społecznymi i innymi ważnymi podmiotami.

Szczególne miejsce w niniejszym zestawie przykładów zajmuje opis sposobu zastosowania metody CAF w ramach projektu, zgłoszony przez Starostwo Powiatowe w Piotrkowie Trybunalskim. Ze względu na oryginalne, a zarazem skuteczne podejście do wdrożenia Wspólnej Metody Oceny przez urząd, wykorzystujący równocześnie inne narzędzia i systemy doskonalenia, opis ten polecamy uwadze wszystkich – obecnych i przyszłych – użytkowników CAF.

Przytoczone przykłady dobrych praktyk obejmują różne obszary modelu CAF i dotyczą doskonalenia wewnętrznego funkcjonowania urzędu, usprawniania procesu dostarczania usług dla mieszkańców, poprawy zarządzania zasobami oraz doskonalenia partnerskich relacji ze wspólnotą samorządową i innymi ważnymi dla jednostki samorządu terytorialnego podmiotami. Wszystkie opisy dobrych praktyk zamieszczamy w niniejszej publikacji w imię propagowania idei wzajemnego uczenia się i dzielenia dobrymi doświadczeniami.

W tym miejscu pragniemy wyrazić podziękowanie koordynatorom, przewodniczącym zespołów samooceny oraz ich członkom za wkład w powstanie niniejszego zestawu przykładów, a pracującym z nimi ekspertom – za zachętę i wsparcie w formułowaniu opisów.

Wdrożenie Wspólnej Metody Oceny (CAF) w Starostwie Powiatowym w Piotrkowie Trybunalskim

Kryterium modelu CAF: 1

Urząd:

Starostwo Powiatowe w Piotrkowie Trybunalskim, Al. 3 Maja 33,
97-300 Piotrków Trybunalski, województwo łódzkie

Zarządzanie projektem:

Piotr Wojtysiak – Sekretarz Powiatu (Koordynator CAF),
Janusz Tamilla (Przewodniczący Zespołu Samooceny)

Realizatorzy projektu:

reprezentatywna grupa 18 pracowników Starostwa (ogółem zatrudnionych – 130) wyłoniona z osób, które samodzielnie zgłosiły gotowość do udziału w projekcie

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Decyzja Starostwa odnośnie przeprowadzenia w urzędzie samooceny zgodnej z metodą CAF 2006, zapadła w oparciu o następujące przesłanki:

- wdrożenie normy ISO 9001 ujawniło brak systemowej diagnozy Starostwa z punktu widzenia efektywności i skuteczności podejmowanych działań,
- próby podjęte z wykorzystaniem innych narzędzi systemowych (Program Rozwoju Instytucjonalnego – PRI) dawały jasny, ale dość uproszczony obraz etapu rozwoju poszczególnych obszarów działalności; ogólny i intuicyjny charakter dokonywania oceny z użyciem PRI nie stanowił gwarancji zobiektywizowanej samooceny,

- CAF posiada bardzo atrakcyjną platformę ideową poprzez odwołanie się do modelu EFQM, pozwala opisać fundamentalne dziedziny działalności Starostwa, wprowadzając praktyczne rozdzielenie pomiędzy „potencjałem” a „wynikami”; rozdział ten, analizowany w kategoriach mechanizmu, pozwala uświadomić kierownictwu, co jest przyczyną, a co skutkiem podejmowanych działań,
- bardzo dobre oprządkowanie modelu poprzez opisowe zdefiniowanie kryteriów i podkryteriów minimalizuje błędy w diagnozie,
- możliwość skorzystania z profesjonalnego wsparcia ekspertów w ramach projektu systemowego współfinansowanego ze środków EFS,
- użyteczność modelu CAF w przeprowadzaniu samooceny dla potrzeb kontroli zarządczej,
- dążenie do tego, by stać się bardziej wiarygodnym partnerem podczas ubiegania się o zewnętrzne źródła finansowania działań doskonalących.

Przebieg wdrożenia

Samoocena przebiegała w oparciu o schemat zaproponowany przez Partnerstwo realizujące projekt systemowy, opisany bardziej szczegółowo w II części niniejszej publikacji. Jednocześnie jednak, projekt samooceny w Starostwie Powiatowym w Piotrkowie Trybunalskim uwzględniał następujące działania o cechach specyficznych dla urzędu i godnych polecenia innymi użytkownikom CAF:

- rekrutacja Zespołu Samooceny spośród ochotników, którzy zgłosili się w odpowiedzi na apel kierownictwa; każdy pracownik Starostwa otrzymał pismo informujące o:
 - celu i istocie projektu samooceny,
 - przebiegu planowanych działań,
 - użyteczności projektu dla Starostwa,
 - możliwości uzyskania osobistej wartości dla członków zespołu samooceny (rozwój zawodowy dzięki poznaniu kolejnego narzędzia doskonalenia, udokumentowane uczestnictwo w wartościowych szkoleniach, doświadczenie z udziału w pracach zespołu projektowego),
 - braku gratyfikacji finansowej za udział w projekcie,
- spotkanie kierownictwa Starostwa z Zespołem Samooceny i wręczenie specjalnych powołań do Zespołu oraz stworzenie w Intranecie odrębnego folderu informacyjnego na temat CAF, dostępnego dla pracowników,

- opracowanie szczegółowego modelu komunikacji wewnętrznej w projekcie samooceny,
- pismo Sekretarza Powiatu skierowane do wszystkich pracowników w sprawie udzielenia pomocy członkom Zespołu Samooceny, zawierające apel do pracowników o współpracę z Zespołem,
- systematyczne spotkania Zespołu pomiędzy spotkaniami z ekspertami wspierającymi samoocenę, których celem było omawianie powstających trudności w zbieraniu dowodów według zasady „wszyscy pomagamy wszystkim”,
- stały dyżur konsultacyjno-wspierający Koordynatora CAF (na własnym stanowisku pracy), dla członków Zespołu w trakcie zbierania dowodów,
- utworzenie i rozpowszechnienie określenia „CAFolodzy” dla członków Zespołu, co, w połączeniu z relacjami fotograficznymi ze spotkań i szkoleń, stanowiło istotny wyróżnik dla Zespołu na tle wszystkich pracowników i czynnik integrujący,

Fotografia 4. Warsztaty Zespołu Samooceny Starostwa Powiatowego w Piotrkowie Trybunalskim



Źródło: Starostwo Powiatowe w Piotrkowie Trybunalskim

- udział Sekretarza Powiatu w kluczowych spotkaniach CAF-ologicznych,
- upowszechnienie wśród pracowników informacji z przeprowadzonej samooceny,
- oficjalne włączenie CAF, obok systemu zarządzania jakością i PRI, do narzędzi służących doskonaleniu efektywności i skuteczności zarządzania.

Pomiar sukcesu

Do przejawów pomyślnego przebiegu projektu CAF należy zaliczyć następujące elementy:

- zauważalny wzrost wiedzy i umiejętności specjalistycznych u pracowników – członków Zespołu Samooceny,
- za szczególnie cenny efekt wpływu udziału w projekcie należy uznać zainicjowanie myślenia systemowego i procesowego u osób wykonujących czynności służbowe na stanowiskach obsługi (w trakcie spotkań Zespołu m.in. pracownik obsługi sekretariatu dyskutował z kierownikiem wydziału odpowiedzialnego za realizację strategii rozwoju Powiatu o słabych stronach Starostwa i możliwych działaniach doskonalących),
- wzrost motywacji, gotowość członków Zespołu do dalszego rozwoju kompetencji; zdecydowana większość członków Zespołu deklaruje gotowość do udziału w kolejnej edycji CAF, część z nich zadeklarowała gotowość pełnienia roli audytora systemu zarządzania jakością,
- uzyskanie obszernego i wszechstronnego materiału diagnostycznego, dotyczącego ładu organizacyjnego oraz kluczowych obszarów i czynników działalności,

Fotografia 5. Zbieranie dowodów w procesie samooceny



Źródło: Starostwo Powiatowe w Piotrkowie Trybunalskim

- „pozytywne rozczarowanie” po uzyskaniu graficznego obrazu punktowej oceny organizacji wedle poszczególnych kryteriów modelu CAF (tzw. „pajęczka”), czego skutkiem było spotkanie poświęcone problemowi „czego nie wiedzieliśmy o działalności Starostwa”,
- korzyść w postaci możliwości zaprojektowania kierunków doskonalenia organizacji pracy oraz dokumentowania jej wyników w oparciu o fakty w odniesieniu do modelu EFQM,
- uzyskanie możliwości zrealizowania projektu doskonalenia w partnerstwie z innymi samorządami w ramach projektu systemowego,
- wykazanie przeprowadzenia rzetelnej samooceny dla potrzeb kontroli zarządczej,
- integracja członków Zespołu Samooceny.

Główne trudności

Do podstawowych problemów w realizacji projektu samooceny urząd zalicza:

- trudną do szybkiego przyswojenia terminologię CAF,
- stereotypy członków Zespołu w zakresie myślenia o Starostwie jako organizacji,

- opór pracowników Starostwa przed uznaniem posiadanych dokumentów jako nieadekwatnych – z punktu widzenia CAF,
- trudność w interpretacji opisowych definicji CAF i przekładania ich na dowody, co wymagało od członków Zespołu uzyskania odpowiedniej sprawności w tym zakresie,
- bariery komunikacyjne pomiędzy członkami Zespołu a pracownikami Starostwa w trakcie zbierania dowodów,
- znaczną ilość bezużytecznych informacji, zgromadzonych w trakcie zbierania świadectw (błędne zidentyfikowanie dowodu).

Zdobyte doświadczenia

Dzięki realizacji projektu samooceny uzyskano systemowe spojrzenie na Starostwo oraz zdobyto wiedzę i umiejętności w zakresie diagnozowania poszczególnych aspektów działalności urzędu. Dodatkowo, wypracowany został sprawdzony model skutecznej komunikacji w Starostwie oraz uzyskano skuteczny sposób motywowania pracowników do udziału w projektach „non profit”

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Zrealizowany projekt w obszarze opisu, realizacji i wyniku ma charakter uniwersalny, co oznacza, że można go zastosować w każdym urzędzie administracji samorządowej dla różnych celów. Co więcej, jego wysoka wartość diagnostyczna, wynikająca z wszechstronności pozyskanego materiału dowodowego, pozwala połączyć go z wynikami pozyskanymi za pomocą innych narzędzi (np. PRI czy auditów ISO).

Samorządowy Informator SMS w Gminie Besko

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Besko, ul. Podkarpacka 5, 38-524 Besko, województwo podkarpackie

Zarządzanie projektem:

Kazimierz Wolański – Sekretarz Gminy

Realizatorzy projektu:

pracownicy Urzędu Gminy Besko

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Realizację projektu podjęto ze względu na jego prostotę i efektywność w bezpośredniej komunikacji urzędu z mieszkańcami gminy. W sytuacjach zagrożenia najważniejsze jest skuteczne i szybkie przekazanie ostrzeżenia – informacje o zbliżających się zagrożeniach dają możliwość ochrony przed utratą zdrowia lub życia i pozwalają uniknąć strat materialnych. Przydatne są również lokalne informacje o utrudnieniach, ważnych wydarzeniach i imprezach na terenie gminy.

Do momentu uruchomienia usługi SI SMS stosowano tradycyjne metody powiadamiania mieszkańców o zagrożeniach, ważnych wydarzeniach, itp., takie jak m.in. tablice ogłoszeń, strona internetowa, ogłoszenia w parafiach. Spotykano się jednak z sugestiami mieszkańców, iż nie do wszystkich informacji dociera skutecznie. W związku z powyższym władze samorządowe zaczęły poszukiwać dodatkowej, jeszcze skuteczniejszej metody informowania mieszkańców o sprawach ważnych, związanych z bezpieczeństwem i funkcjonowaniem społeczności gminnej.

Pomysł wdrożenia SI SMS na terenie gminy Besko był inspirowany sms-owym Systemem Wspomagania Decyzji, stosowanym przez Państwową Straż Pożarną do wzywania strażaków jednostek OSP do akcji gaśniczych bądź ratunkowych. Mając świadomość, że telefony komórkowe są praktycznie w każdym domu i użytkują je osoby w każdym wieku, władze gminy Besko zaczęły poszukiwać „cywilnej” alternatywy dla tego rozwiązania. Okazało się, że na rynku funkcjonują firmy komercyjne, oferujące podobny do strażackiego system powiadamiania osób, które dobrowolnie udostępnią numer swojego telefonu komórkowego poprzez specjalny panel rejestracyjny. Oczywiście, podstawowym kryterium przy wyborze przez urząd operatora nowej usługi, oprócz ceny, było spełnienie przez firmę wszelkich wymagań technicznych oraz formalnych, związanych z ochroną danych osobowych uczestników systemu.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że SI SMS jest systemem niesłychanie szybkim i efektywnym. Obecnie, około rok od uruchomienia usługi, ponad 30% gospodarstw domowych z terenu gminy Besko jest objętych systemem SI SMS. W najbliższym czasie Urząd Gminy Besko planuje kolejną akcję promującą system SI SMS.

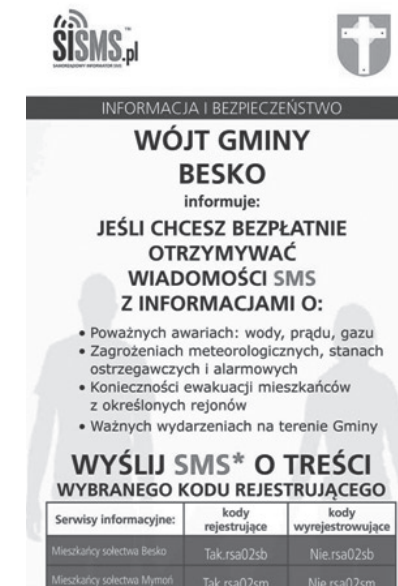
Przebieg wdrożenia

W 2011 r. w Gminie Besko wprowadzono Samorządowy Informator SMS. Za jego pomocą mieszkańcy informowani są o ważnych wydarzeniach, które mają nastąpić w najbliższym czasie, np.:

- ostrzeżenia meteorologiczne,
- przypomnienia o przerwach w dostawie wody czy prądu, ze względu na prowadzone prace remontowe na sieciach,
- informacje na temat zbiórki odpadów segregowanych,
- zaproszenia na ważne wydarzenia i imprezy kulturalne w gminie, itp.

System jest rozwiązaniem ponadstandardowym w zakresie sposobów informowania mieszkańców. Korzystają z niego ci mieszkańcy, którzy za pomocą wiadomości SMS wyrazili chęć udziału w takim sposobie komunikacji i zarejestrowali się w systemie.

Fotografia 6. Ulotka informacyjna SI SMS w Gminie Besko



Źródło: <http://www.besko.pl/>

Na etapie wdrażania systemu do każdego domu w gminie została dostarczona ulotka informacyjna o zaletach tego narzędzia oraz o sposobie korzystania z niego tak, aby przekazać daną istotną informację wszystkim mieszkańcom.

Wdrożenie systemu nie wymagało zbyt wielkich nakładów ze strony samorządu. Dzięki skorzystaniu z usług firmy zewnętrznej, która spełniała kryteria wynikające z przepisów Ustawy o ochronie danych osobowych, zaangażowanie Urzędu Gminy Besko sprowadziło się zasadniczo do ustalenia szczegółów technicznych co do tego, jakiego rodzaju informacje będą przesyłane przez system, ile będzie wyszczególnionych grup docelowych i jak będą one liczone, ilości sms-ów w abonamencie, itp. System, w zależności od rodzaju przekazywanych informacji (Zakład Gospodarki Komunalnej, Zarządzenie Kryzysowe, Gminny Ośrodek Kultury), obsługuje trzech uprawnionych administratorów, posiadających odpowiednie kody dostępu, uprawniające do wykonania określonych czynności w zakresie obsługi SI SMS. W ramach abonamentu samorząd ma możliwość przesyłania do odbiorców 10 000 wiadomości SMS w ciągu roku.

Główne trudności

W trakcie wdrażania systemu nie napotkano trudności organizacyjnych lub technicznych, zagrażających wdrożeniu usługi. Ryzykiem, którego obawiali się realizatorzy projektu, była możliwość braku zainteresowania tym narzędziem ze strony mieszkańców. Obawy okazały się jednak niesłuszne. Główna trudność polegała na promocji SI SMS wśród mieszkańców i zachęceniu ich do korzystania z platformy komunikacyjnej.

Zdobyte doświadczenie

Wdrożenie SI SMS na pewno było dobrym doświadczeniem w zakresie usprawniania komunikacji z mieszkańcami gminy. Gmina Besko zauważyła, iż rozwijanie i poszerzanie kanałów komunikacji z mieszkańcami wpływa znacząco na poziom świadomości obywatelskiej. Mieszkańcy w większym zakresie interesują się sprawami swojej „małej Ojczyzny”, dzięki czemu władze lokalne mogą na bieżąco weryfikować plany działania, uwzględniając najbardziej palące potrzeby społeczności lokalnych.

Pomiar sukcesu

Urząd Gminy na bieżąco korzysta z systemu SI SMS. W 2011 roku, licząc od uruchomienia systemu, czyli od lutego do grudnia, do mieszkańców przesłano 6 100 wiadomości SMS. Dotyczyły one głównie przerw w dostawach mediów, ostrzeżeń przed gwałtownymi zjawiskami atmosferycznymi oraz informacji i wezwań sztabu kryzysowego, adresowanych do członków OSP.

W ciągu 10 miesięcy od uruchomienia SI SMS udział w systemie zadeklarowało blisko 350 osób, dzięki czemu system powiadamiania objął ponad 1/3 gospodarstw domowych na terenie gminy Besko.

Liczba zarejestrowanych użytkowników systemu systematycznie wzrasta. Można przyjąć, iż w ciągu ostatnich 6 miesięcy, miesięcznie zgłaszało się do SI SMS średnio około 20 osób. W celu zdynamizowania procesu rejestracji planuje się w najbliższym czasie wznowienie akcji promocyjnej systemu poprzez ponowne dostarczenie ulotek informacyjnych do każdego gospodarstwa domowego. Urząd szacuje, że dzięki przeprowadzonej akcji informacyjno-promocyjnej w ciągu najbliższego roku liczba użytkowników systemu wzrośnie do około 600.

Odbiór społeczny wdrażanego systemu SI SMS jest bardzo pozytywny. Władze, sondując społeczność w trakcie zebrań wiejskich oraz innych spotkań, nie zanotowały opinii negatywnych. Większość ze-

branych ocen jest pozytywna lub bardzo pozytywna. Wskaźnikiem potwierdzającym dobry odbiór działającego systemu przez jego użytkowników jest fakt, iż od początku działalności nie wylogowano z systemu SI SMS ani jednego numeru telefonu.

W wyniku wdrożenia Samorządowego Informatora SMS odnotowano następujące korzyści z zastosowania nowego rozwiązania:

- bardzo dobry przepływ informacji pomiędzy urzędem a mieszkańcami gminy,
- szybszy i bardziej efektywny przekaz informacji, co ma szczególne znaczenie np. przy ostrzeżeniach meteorologicznych,
- dotarcie z informacją do osób, które nie korzystają z portalu gminnego czy tablic ogłoszeń.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Z nowoczesnej platformy komunikacyjnej, umożliwiającej władzom samorządowym informowanie mieszkańców o zagrożeniach, ważnych wydarzeniach, itp. przy pomocy wiadomości SMS, mogą skorzystać wszystkie osoby, które posiadają telefon komórkowy z funkcją odbierania SMS, niezależnie od tego, gdzie na obszarze Polski znajdują się w danej chwili.

Wdrożone rozwiązanie może być zastosowane przez każdą gminę, poszukującą nowych kanałów komunikacji z klientami/obywatelami.

Budowa przyzagrodowych oczyszczalni ścieków oraz uporządkowanie gospodarki ściekowej jako sposób poprawy jakości i standardu życia mieszkańców Gminy Dębowiec

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Dębowiec, 38-220 Dębowiec 101,
województwo podkarpackie

Zarządzanie projektem:

Zbigniew Staniszewski – Wójt Gminy Dębowiec

Realizatorzy projektu:

Inwestor – Gmina Dębowiec, Wykonawca – EKO-POL Sp. z o.o.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Do 2000 roku na terenie gminy nie istniała żadna kanalizacja ani system rozwiązywania gospodarki ściekowej. Brak systemowych rozwiązań problemu kanalizacji powodował dramatyczne skutki. Nieoczyszczone ścieki zagrażały zarówno glebie, jak i wodom powierzchniowym i podziemnym, ponadto stwarzały ogromne zagrożenie dla zlokalizowanego na rzece Wisłoce ujęcia wody dla miasta Jasła.

Przebieg wdrożenia

Przydomowe oczyszczalnie ścieków powstały z inicjatywy Wójta Gminy Dębowiec. Przed przystąpieniem do realizacji inwestycji odbywały się spotkania robocze z producentami i użytkownikami przydomowych oczyszczalni ścieków, w celu dokonania jak najlepszego wyboru odpowiedniego typu przydomowych oczyszczalni ścieków.

Spotkania odbywały się zarówno w kraju, jak i za granicą. Na terenie gminy Dębowiec przeprowadzone były konsultacje społeczne, na których mieszkańcy wyrazili chęć przystąpienia do realizacji inwestycji. Zarząd i nadzór nad przyzagrodowymi oczyszczalniami ścieków pełni Urząd Gminy Dębowiec.

W wyniku prac i analiz nad koncepcją sanitacji gminy powstał ostateczny projekt budowy przyzagrodowych oczyszczalni ścieków w gminie Dębowiec, który został podzielony na trzy etapy i stanowił podstawę do sporządzania wniosków o współfinansowanie ze środków przedakcesyjnych (SAPARD), jak również z funduszy strukturalnych.

Celem projektu było udostępnienie gospodarstwom domowym w gminie Dębowiec możliwości przystąpienia do realizacji projektu poprzez wyrażenie zgody na budowę przez Gminę przydomowych oczyszczalni ścieków na terenie posesji budynku będącego własnością członków gospodarstwa domowego lub grupy gospodarstw zamieszkujących w budynku mieszkalnym jedno- lub wielorodzinnym, bądź w grupie budynków o jednej wspólnej infrastrukturze odprowadzania ścieków. Gmina podzieliła realizację projektu na 3 etapy.

I etap, zrealizowany w latach 2004-2006, obejmował 102 oczyszczalnie przyzagrodowe. Zadanie było współfinansowane ze środków SAPARD.

II etap, współfinansowany ze środków PROW na lata 2007-2013 w ramach działania *Podstawowe usługi dla gospodarki i ludności wiejskiej*, przyczynił się do realizacji w latach 2010-2011 110 oczyszczalni ścieków.

III etap obejmował złożenie wniosku o przyznanie pomocy ze środków PROW na lata 2007-2013 w ramach działania *Podstawowe usługi dla gospodarki i ludności wiejskiej* na budowę 122 przyzagrodowych oczyszczalni ścieków w latach 2012-2013.

Główne trudności

Jedynym problemem, jaki zaistniał podczas realizacji zadania, była rezygnacja 16 osób z budowy przydomowych oczyszczalni ścieków, w związku z czym Urząd poniósł dodatkowe koszty na wykonanie projektów zamiennych.

Zdobyte doświadczenia

Zaistniałe trudności podczas wdrażania projektu skłoniły Urząd do żądania od mieszkańców, zainteresowanych budową przydomowych

oczyszczalni ścieków, oświadczeń o zakończeniu budowy budynków mieszkalnych do czasu zakończenia realizacji zadania.

Pomiar sukcesu

Budowa przyzagrodowych oczyszczalni ścieków jest innowacyjnym rozwiązaniem na terenie gminy Dębowiec, jak również na terenie województwa podkarpackiego. Kolejnymi ważnymi czynnikami, wpływającymi na zastosowanie takiego rozwiązania, są możliwości powtórnego wykorzystania oczyszczonej wody do celów sanitarnych i gospodarczych, zautomatyzowanie całego systemu, jak również niski koszt neutralizacji ścieków.

Zadanie cieszy się dużym zainteresowaniem mieszkańców gminy. W wyniku realizacji dwóch etapów zadania wybudowano już 212 oczyszczalni ścieków. Do końca 2013 roku planowana liczba wszystkich wybudowanych oczyszczalni ścieków wyniesie 334. Efekt ekologiczny uzyskuje się zaraz po zakończeniu budowy każdej oczyszczalni przyzagrodowej, więc zmniejsza się ilość ścieków nieoczyszczonych. Biologiczna oczyszczalnia oczyszcza ścieki bytowe, a wodę pościekową można wykorzystać jako wodę gospodarczą – do podlewania krzewów, trawników, mycia sprzętu czy samochodów, co przyczynia się do oszczędzania wody i kosztów jej zakupu, dzięki dwukrotnemu jej wykorzystywaniu.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Często w sytuacji gmin wiejskich o niskiej gęstości zabudowy stosowanie systemów sieci kanalizacyjnych do odbioru ścieków i ich przesyłania do centralnych oczyszczalni ścieków jest nieoptyczne i ekonomicznie nieuzasadnione – zachodzi wówczas konieczność poszukiwania innych rozwiązań. W terenach o niskiej intensywności zabudowy najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest budowa przyzagrodowych oczyszczalni ścieków. Celami bezpośrednimi projektu, osiągniętymi poprzez realizację inwestycji, jest redukcja ilości odprowadzanych do środowiska zanieczyszczeń do ilości zgodnych z przepisami prawa, a w efekcie poprawa jakości wód i tym samym zabezpieczenie ekosystemu przed negatywnym wpływem odprowadzanych do niego ścieków, poprawa warunków sanitarnych i zmniejszenie zagrożenia zdrowia mieszkańców oraz podniesienie standardu ich życia, a także zwiększenie atrakcyjności obszaru gminy w oczach jego mieszkańców oraz spełnienie wymagań prawa polskiego i wspólnotowego. W wyniku realizacji projektu infrastruktura wodno-ściekowa

na terenie gminy Dębowiec będzie spełniała wymagania dyrektyw środowiskowych UE.

Projekt realizuje potrzeby społeczne i gospodarcze mieszkańców gminy. Poprzez realizację tego zadania ciągle rośnie zapotrzebowanie wśród mieszkańców na budowę przydomowych oczyszczalni ścieków, w związku z tym Urząd przygotował i złożył wniosek o przyznanie pomocy na budowę kolejnych 122 przydomowych oczyszczalni ścieków.

Inkubator organizacji społecznych w Gminie Leśna Podlaska

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Leśna Podlaska, 21-542 Leśna Podlaska, ul. Bialska 30, województwo lubelskie

Zarządzanie projektem:

kadra kierownicza Urzędu Gminy Leśna Podlaska

Realizatorzy projektu:

lokalna społeczność gminna oraz pracownicy Urzędu Gminy Leśna Podlaska, odpowiedzialni za współpracę z organizacjami pozarządowymi

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Przyczyną podjęcia działań doskonalących był niedostatek organizacji pozarządowych, poprzez które Urząd mógłby realizować wyznaczone cele społeczne. W 2004 r. w gminie działa jedna organizacja pozarządowa w formie stowarzyszenia, mocno wspieranego przez pracowników Ośrodka Doradztwa Rolniczego, która swoją siedzibę miała w jedynej czynnej świetlicy wiejskiej, niezwiązanej formalnie z ośrodkiem kultury. W 2004 r. pojawiła się możliwość aplikowania o środki zewnętrzne na rzecz rozwoju wsi – samorząd podjął się zadania remontu 4 świetlic wiejskich, z których 2 nie nadawały się w żadnym stopniu do użytkowania.

Do tego okresu w gminie nie obserwowano jakichkolwiek oddolnych działań społecznych.

Przebieg wdrożenia

Rok 2005 to rok małego przełomu – samorząd gminny, z inicjatywy pracowników samorządowych, zrealizował projekt remontu świetlic w Drobinie, Leśnej Podlaskiej, Starej Bordziłówce i Nosowie. Z inicjatywy ówczesnego Sekretarza Gminy i Radnego Gminy, doszło do reaktywacji Gminnego Ludowego Klubu Sportowo-Turystycznego „Agrosport” w Leśnej Podlaskiej, organizacji skupiającej niemal 100 chłopców i mężczyzn wokół treningów i rozgrywek piłkarskich.

Od 2006 roku samorząd wspiera w ramach ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie działania dwóch organizacji: skupiającej głównie kobiety Stowarzyszenia „Otwarta wieś” w Starej Bordziłówce oraz GLKS-T „Agrosport” – męskiego team’u pozarządowego. Do 2008 r. te dwie organizacje były jedynymi, które aktywnie działały na terenie gminy, pozyskiwały granty i inne środki zewnętrzne na realizację projektów.

Pod koniec 2007 roku kobiety ze wsi Nosów podjęły decyzję o wykorzystaniu nowego, wyremontowanego budynku świetlicy jako szansy do zrobienia czegoś więcej dla swojej społeczności. Przy dużej pomocy samorządu i pracowników Urzędu (w większości spraw formalnych, w tym przygotowaniu dokumentów, regulaminu, rejestracji) udało się zarejestrować pierwsze w gminie Samodzielne Koło Gospodyń Wiejskich w Nosowie, z własnym regulaminem i władzami. Była to pierwsza oddolna inicjatywa mieszkańców, będąca wynikiem polityki społecznej Gminy. Inicjatorki przedsięwzięcia, aby zdobyć fundusze na elementarne rzeczy, jak papier, kredki czy nawet herbatę, zaczęły od zbierania złomu, puszek, itp. Ze środków zebranych w wyniku sprzedaży metalu zorganizowały dzieciom z Nosowa imprezę rekreacyjną związaną z Dniem Dziecka.

Rok 2008 był drugim małym przełomem. Gmina podpisała porozumienie z Zarządem Województwa Lubelskiego na realizację na swoim terenie Poakcesyjnego Programu Wsparcia Obszarów Wiejskich – Programu Integracji Społecznej, w ramach którego otrzymała ponad 260 tys. euro na działania związane z usługami społecznymi. Samorząd postawił sobie dość wysoko poprzeczkę. Wraz z podległymi jednostkami, jak szkoła, ośrodek pomocy i ośrodek kultury, podjął wyzwanie wyłonienia ze społeczności gminnej liderów społecznych. Następnym celem było przekonanie tych osób do współpracy, przy jednoczesnym zaoferowaniu pomocy merytoryczno-finansowej w ożywianiu i poprawie jakości życia na wsiach. Liderzy społeczni, kierujący zaczątkami działalności społecznej, tworzyli na początku

grupy nieformalne i przy współpracy z instytucjami oraz działającymi organizacjami pozarządowymi realizowały drobne projekty, typu: zajęcia dla dzieci, pikniki, kursy dla seniorów.

Pomiar sukcesu

Wspólnie z liderami społecznymi Urząd wypracował dokument strategiczny pn. *Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Leśna Podlaska*. Z tego dokumentu wyłonił się zakres możliwych do realizacji zadań, dzięki czemu w latach 2008-2010 Gmina podpisała ponad 50 umów na realizację usług społecznych z Programu Integracji Społecznej. Większość z tych umów została zawarta z działającymi i nowopowstałymi organizacjami pozarządowymi. W 2010 roku na terenie gminy istniały trzy stowarzyszenia, dwa Samodzielne Koła Gospodyń Wiejskich i jedna młodzieżowa grupa nieformalna.

Warto wspomnieć o dwóch istotnych elementach: roli parafii katolickiej i prawosławnej oraz roli działających stowarzyszeń. Ci pierwsi swoim zaangażowaniem i działaniami społecznymi we współpracy z Gminą poręczyli autorytetem i zaangażowaniem sens podejmowanych działań. Dzięki pomocy i współpracy stowarzyszeń („Otwarta wieś” i GLKS-T „Agrospport”) udało się zrealizować projekty takim usługodawcom, jak grupy nieformalne, OSP czy koło wędkarskie. Spektrum działań było bardzo duże – od pracowni umiejętności, skierowanych do dzieci, poprzez porady prawne, psychologiczne, zajęcia wakacyjne, sportowe, kulturalne, po warsztaty dla seniorów i imprezy integracyjne dla rodzin. Część tych usług weszła do kanonu cyklicznych imprez, np. Droblińskie Sobótki, dni otwarte w wędkowaniu, przegląd twórczości artystycznej gminy.

Realizacja małych projektów zachęciła organizację sportową GLKS-T „Agrospport” do podjęcia większych wyzwań. W 2010 roku GLKS-T „Agrospport” zorganizował, we współpracy z Gminą oraz Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej, regionalną konferencję, podsumowującą Program Integracji Społecznej w powiatach białskim, parczewskim i włodawskim, jak również kilkudniowy wyjazd studyjny dla liderów społecznych do wiosek tematycznych w województwie zachodniopomorskim.

Jednocześnie realizowane były przez stowarzyszenia we współpracy z samorządem tzw. zadania pożytku publicznego. Mając doświadczenie we współpracy z organizacjami, znając część ich potrzeb i problemów, Gmina rozszerzyła, w ramach dostępnych i możliwych

środków, katalog działań i konkursów: w miejsce ogłaszanych do tej pory dwóch konkursów, w 2011 r. realizowanych jest jedenaście. Ma też miejsce dalszy postęp w dziedzinie aktywizacji lokalnych społeczności: w 2011 r. przy udziale pracowników Urzędu zarejestrowały się dwie kolejne organizacje: Samodzielne Koła Gospodyń Wiejskich w Worgulach i Zaberbeczu.

Główne trudności

Pomoc organizacjom wiązała się z pewnymi trudnościami. Organizacje musiały wyrobić w sobie nawyk wykorzystywania i rozliczania publicznych środków finansowych, zgodnie z przyjętymi harmonogramami i kosztorysami. Poza tym, początkowa euforia z powodu wykonanych działań, z czasem niejednokrotnie przekształcała się w żal i zniechęcenie do pracy dla swojej społeczności; liderzy odbierali bardzo osobiście przeciwności losu – mimo że działali społecznie, dostawali czasami ciągi od najbliższego otoczenia, właśnie za swoją aktywność. Takie sytuacje wymagały dodatkowego wsparcia merytorycznego oraz psychologicznego ze strony Urzędu.

Problemem okazał się także przerost chęci nad możliwościami: każda organizacja na własnej skórze przekonała się, iż duże środki finansowe wcale nie oznaczają dobrobytu i swobody działań, bo okazuje się, że pracą społeczną zainteresowana jest garstka ludzi, pieniądze mogą być przeznaczone na ściśle określone w umowie wydatki, w dodatku większość organizacji nie miała żadnego doświadczenia w księgowości i rozliczaniu wydatków. Brak wiedzy był główną zaporą dla organizacji do składania wniosków o dofinansowanie poza gminą. A to właśnie umiejętność pozyskiwania środków, dobra organizacja pracy oraz wzajemne zaufanie są elementami podstawowymi w dobrym działaniu organizacji.

Zdobyte doświadczenia

Pomoc organizacjom nie opiera się tylko na wsparciu finansowym, przede wszystkim organizacje korzystają z budynków udostępnionych nieodpłatnie przez Gminę, same metodami gospodarskimi dbają o powierzony im majątek. Pracownicy Urzędu odpowiedzialni za kontakty z organizacjami pozarządowymi współpracują stale z liderami tych podmiotów, czy to przy tworzeniu rocznych programów współpracy, aplikowaniu o środki z zewnątrz, czy też udzielając pomocy merytorycznej, związanej z funkcjonowaniem organizacji.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Dla sprawnego działania organizacji potrzeba nie tylko osób chętnych do pracy, ale też miejsca, w którym osoby te mogłyby prowadzić działalność. Na początku Gmina, wykorzystując fundusze unijne, wyremontowała gruntownie świetlice wiejskie, które z miejsc o jednoznacznie złej opinii stały się małymi centrami kulturalno-rozrywkowymi dla lokalnej społeczności. Kiedy było już lokum, mieszkańcy sami podjęli inicjatywę, by powołać „jakąś” organizację, jednak sprawy merytoryczne związane z rejestracją, prawami i obowiązkami danej formy organizacji przerastały ich możliwości. Tu z pomocą przyszli pracownicy Urzędu, zajmujący się również współpracą z organizacjami pozarządowymi. Mieszkańcom została udzielona pomoc merytoryczna oraz odpowiedziano im możliwości działań i pozyskania funduszy na małe inicjatywy. Jednym z kierunków rozwoju była współpraca z jednostkami organizacyjnymi samorządu, czyli ośrodkiem kultury, szkołą czy ośrodkiem pomocy społecznej. Miały one nie tylko zaplecze rzeczowe, ale i finansowe, a także doświadczenie w organizacji imprez, czy innych przedsięwzięć; organizacje te były chętne do pracy. Samorząd, wspierając jednostki organizacyjne, stawiał wymóg realizacji projektów we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Także prężniej działające stowarzyszenia z terenu gminy podjęły zadanie pomocy słabszym organizacyjnie kolegom i wspólnej realizacji projektów.

W ten sposób kolejne miejscowości zachęczone powodzeniem tego typu działań zaczęły podejmować próby sformalizowania działalności i nawiązały współpracę z Urzędem. I ponownie – samorząd udostępnił lokum, udzielił pomocy merytorycznej w powołaniu organizacji, współpracował przy realizacji działań i włączał do nich inne podmioty. Obecnie mniejsze projekty realizowane są już przez same nowopowstałe organizacje, pod skrzydłami instytucji kultury czy większych stowarzyszeń – dzięki zdobytym doświadczeniom organizacje te mogą same aplikować o środki i realizować małe projekty.

Bardziej istotne niż zasoby infrastrukturalne, miejsce realizacji działań czy budynek organizacji, są inne zasoby – ludzkie. Wszystkie pozytywne zmiany w gminie zaczęły się od myśli, słowa i działania. Potrzeba dobrej woli oraz zrozumienia potrzeb i wzajemnych możliwości każdej ze stron, w tym również ograniczeń administracyjnych i biurokratycznych. Potrzeba zaufania, dialogu, kreatywności i odwagi, zaszczepienia myśli i pielęgnowania czynów.

Gminne Centrum Kształcenia na Odległość w Gminie Lipinki

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Lipinki, Lipinki 53, 38-305 Lipinki, województwo małopolskie

Zarządzanie projektem:

Sebastian Janeczek – Kierownik Centrum Kształcenia

Realizatorzy projektu:

Urząd Gminy Lipinki przy współpracy Fundacji Regionalnej Agencji Promocji Zatrudnienia i Przedsiębiorstwa Telekomunikacyjnego Optoland S.A.

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Świadomość naglącej potrzeby stworzenia dla społeczności wiejskiej możliwości bezpośredniego kontaktu z aktualnymi trendami szkoleniowymi, a dzięki temu, w dalszej perspektywie, zniwelowania przepaści edukacyjnej oddzielającej wieś od zmodernizowanych ośrodków miejskich, stała się główną motywacją do realizacji projektu „Wioska internetowa – kształcenie na odległość na terenach wiejskich”.

Przebieg wdrożenia

Głównym założeniem projektu „Wioska internetowa – kształcenie na odległość na terenach wiejskich” było wsparcie wiejskich społeczności lokalnych poprzez zwiększanie dostępu do edukacji oraz promowanie na terenach wiejskich idei kształcenia przez całe życie.

Ze strony Urzędu Gminy realizacja projektu przebiegała w następujących etapach:

- udostępnienie sali konferencyjnej dla realizacji projektu „Wioska Internetowa”,
- wyznaczenie dwóch pracowników do obsługi Centrum Kształcenia,
- ustalenie godzin otwarcia Centrum Kształcenia,
- monitorowanie wdrożenia i dbanie o prawidłową realizację założeń projektu.

Projekt został sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach działania 2.1. a) SPO RZL.

Podczas realizacji projektu Gmina nie zaobserwowała większych trudności. Pierwsi użytkownicy, którzy odwiedzili Centrum Kształcenia, to przeważnie ludzie młodzi. Osobom starszym potrzebna była bezpośrednia pomoc w zakresie obsługi komputera i Internetu.

Zdobyte doświadczenie

Projekt stanowi faktyczną odpowiedź na jeden z najbardziej istotnych problemów współczesnego systemu oświaty: na konieczność niwelowania dysproporcji edukacyjnych, uwidoczniających się pomiędzy wsią a miastem. Problem nierówności w dostępie do tradycyjnych form kształcenia jest w literaturze przedmiotu wskazywany jako podstawowa bariera, ograniczająca aktywność na rynku pracy i czynnik zwiększający marginalizację społeczną.

Pomiar sukcesu

Gminne Centrum Kształcenia na Odległość, współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, pozwala wyrównywać szanse mieszkańców gminy, poprzez dostęp do komputerów, Internetu, faksu, wideokonferencji, kserokopiarki, prowadzenia prezentacji multimedialnych. Centrum cieszy się dużą popularnością – dotychczas zostało utworzonych 290 kont użytkowników. Najliczniejszą grupą użytkowników są ludzie młodzi, zwłaszcza uczniowie szkół podstawowych i gimnazjów.

Fotografia 7. Gminne Centrum Kształcenia Lipinki



Źródło: Urząd Gminy Lipinki

Obiekt posiada dogodną lokalizację, gdyż jest usytuowany w sali konferencyjnej Urzędu Gminy Lipinki. Centrum umożliwia nieodpłatny dostęp do Internetu, pakietu szkoleń *on-line* (na specjalnie do tego celu uruchomionej platformie), biblioteczki multimedialnej (edukacyjnych programów komputerowych, encyklopedii, słowników) oraz do ofert pracy dostępnych w sieci. Zapewnia również możliwość udziału w nieodpłatnych szkoleniach z zakresu sposobów poruszania się na rynku pracy i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Obywatele załatwiający sprawy w Urzędzie, często korzystają przy okazji z usług, jakie oferuje Centrum Kształcenia.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Projekt zakładał utworzenie ogólnopolskiej sieci 630 Centrów Kształcenia na odległość, jako głównych ośrodków działalności oświatowej w miejscach ich lokalizacji. Grupą docelową Beneficjentów Ostatecznych, do której jest adresowana oferta CK, są osoby z terenu gminy: bezrobotne, osoby zagrożone utratą zatrudnienia, pracownicy, dzieci i uczniowie szkół podstawowych, gimnazjów oraz szkół ponadgimnazjalnych, absolwenci, a także osoby zamierzające uruchomić i prowadzić własną działalność gospodarczą.

Z usług uruchomionego Centrum Kształcenia może korzystać każda osoba zamieszkująca teren gminy, zainteresowana uzupełnianiem i poszerzaniem swojej wiedzy, podnoszeniem swoich kompetencji czy zdobywaniem nowych kwalifikacji. Z pewnością można stwierdzić, że umiejętności zdobyte przez osoby odwiedzające Centrum Kształcenia posłużą do sprawnej obsługi elektronicznej administracji, która jest etapowo wdrażana w Polsce.

Omawiany projekt „Wioska Internetowa” został już zakończony, jednak istnieje możliwość utworzenia nowych Centrów Kształcenia w innych gminach ze środków własnych.

I Leszkowska Biesiada Świętojańska w Gminie Ostrówek

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Ostrówek, Ostrówek-Kolonia 32, 21-102 Ostrówek, województwo lubelskie

Realizatorzy projektu:

aktywna i zaangażowana grupa mieszkanki gminy, Stowarzyszenie Aktywni Społecznie w Leszkowicach, Leszkowski Klub Młodzieżowy, OSP w Leszkowicach, a także Gminna Biblioteka Publiczna w Ostrówku i Urząd Gminy Ostrówek; honorowy patronat nad przedsięwzięciem sprawował Wójt Gminy Ostrówek

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Główną przyczyną zorganizowania imprezy pod nazwą *I Leszkowska Biesiada Świętojańska w Leszkowicach* była potrzeba stworzenia niekonwencjonalnej formy aktywności rozrywkowej, kulturalnej i twórczej dla mieszkańców gminy. Celem długofalowym było zwiększenie współpracy z przedsiębiorcami, organizacjami pożytku publicznego, stowarzyszeniami i innymi jednostkami samorządu terytorialnego we wspólnym realizowaniu zadań.

Przebieg wdrożenia

Inicjatorce przedsięwzięcia podczas spotkania wypracowały wstępny harmonogram imprezy, który po konsultacji z pozostałymi organizatorami i Wójtem został zaakceptowany. Bardzo szybko, bo w ciągu tygodnia, odbyło się spotkanie organizacyjne i rozdzielono poszczególne zadania. Wkrótce ruszyła akcja informacyjna – Biesiadę

rozreklamowano na stronie internetowej Urzędu Gminy, zaproszenia rozwieszano w najbardziej uczęszczanych miejscach na terenie gminy. Koszty imprezy były minimalne – to kwota ok. 400 zł, które organizatorzy otrzymali od Urzędu Gminy, głównie na nagrody dla uczestników poszczególnych konkurencji oraz na pokrycie kosztów oświetlenia. Znalazło się także kilku lokalnych sponsorów, którzy wspomogli organizatorów, np. pokrywając koszty napojów i poczęstunku dla przybyłych gości. Była to okazja do dobrej promocji dla lokalnych przedsiębiorców.

Impreza odbyła się 24.06.2011 r. O godzinie 19.00 na placu przed remizą strażacką nastąpiło uroczyste wystąpienie oraz przekazanie Kluczy (symbolu władzy) przez Wójta Krzysztofa Karczmara przedstawicielom młodzieży. Następnie w barwnym korowodzie zgromadzeni mieszkańcy ruszyli nad rzekę Wieprz, gdzie na łące za mostem czekały na nich rozpalone ogniska i poczęstunek od sponsorów. Malownicze, sielskie łąki i pola oraz płynąca tuż obok rzeka Wieprz tworzyły niezapomnianą scenerię i klimat wyjątkowej Nocy Kupały.

Imprezę rozpoczęli konferansjerzy konkursem na „Najwyższego Jana” (24 czerwca w Leszkowicach obchodzony jest zgodnie z tradycją również odpust parafialny na Św. Jana). Odbył się także konkurs na „Najpowabniejszą Rusałkę”, którym mogły uczestniczyć bez ograniczeń wiekowych zainteresowane dziewczęta i panie w wieku od roku do 99 lat. Istotnym punktem imprezy był konkurs wianków świętojańskich, w ramach którego uczestniczki musiały zaprezentować jurorom wiedzę na temat ziół i roślin, z jakich zostały uplecione wianki. Elementem kulminacyjnym było zapoznanie uczestników Biesiady z legendą o Kwiecie Paproci i szukanie Kwiatu przez zainteresowanych.

Imprezie towarzyszyła muzyka biesiadna, występy grup wokalnych i występ Cyganki z Agencji Artystycznej z Lublina. Organizatorzy Biesiady zapewniali oryginały nagrody za uczestnictwo w konkursach. Nad bezpieczeństwem i porządkiem czuwali leszkowscy strażacy.

Pomiar sukcesu

Na imprezę przybyła duża liczba osób z terenu gminy Ostrówek i sąsiednich gmin. Biesiada była dobrze rozreklamowana, więc cieszyła się dużą popularnością.

Główne trudności

Główną przeszkodą w zorganizowaniu Biesiady było przekonanie mieszkańców przez pomysłodawców do aktywnego zaangażowania się w przygotowanie i zorganizowanie imprezy. Ponieważ była to impreza plenerowa, trzeba było przygotować teren, zadbać o oświetlenie, nagłośnienie, bezpieczeństwo. Świetnie z powierzonego zadania wywiązali się strażacy.

Zdobyte doświadczenia

Innowacyjność imprezy zaskoczyła mile zgromadzonych mieszkańców gminy, pobudziła potrzeby rekreacyjno-rozrywkowe wśród uczestników imprezy. W organizację imprezy włączyło się wielu mieszkańców gminy – bez ich poświęcenia i zaangażowania Biesiada nie mogłaby dojść do skutku.

Wybór miejsca imprezy nie był przypadkowy. Gmina stara się promować wyjątkowe walory naturalne (potencjał rzeki Wieprz, zieleń, czyste ekologicznie tereny, dające przyjemność i relaks). Gmina chce być identyfikowana z takimi wartościami i stara się podejmować dla realizacji tego celu różnorodne działania, których przykładem jest *I Leszkowska Biesiada Świętojańska w Leszkowicach*. Działanie to było jednym z pomyślnie zrealizowanych elementów budowania marki Gminy Ostrówek, jako gminy dziewczęcej, ekologicznej i pięknej.

Dzięki realizacji Biesiady Urząd Gminy zdobył nowe doświadczenia promocyjno-medialne. Zwrócono również uwagę mieszkańców na dziedzictwo kulturowe gminy oraz przypomniano dawne zwyczaje.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Aby wypromować gminę, bardziej zintegrować ją z jej mieszkańcami, rozpowszechnić wiedzę o dawnych zwyczajach i tradycjach, szczególnie wśród młodych mieszkańców gminnej społeczności, podobne imprezy powinny być organizowane zarówno w kolejnych latach w Gminie Ostrówek, jak i w innych gminach. Koszt przedsięwzięcia jest niewielki; warto dodatkowo poszukać sponsorów, aby zmniejszyć koszty imprezy.

Organizatorzy Biesiady złożyli projekt do Lokalnej Grupy Działania, aby w 2012 roku impreza ta mogła zostać zrealizowana po raz kolejny na większą skalę.

Niniejsza dobra praktyka nie została przedstawiona, jako pomyślnie przeprowadzona impreza dla mieszkańców, ale przede wszystkim jako usprawnienie funkcjonowania urzędu w kilku różnych wymiarach, którymi są:

- wzrost kompetencji pracowników Urzędu, wynikający ze sprawnej organizacji i obsługi imprez plenerowych oraz sprawnej koordynacji kontaktów na linii Urząd – mieszkańcy,
- wszechstronny rozwój i aktywizacja społeczności gminnej przez ochronę, propagowanie oraz promocję dziedzictwa i dorobku kulturalnego gminy (propagowanie lokalnych tradycji i zwyczajów); to usprawnienie funkcjonowania Urzędu poprzez upowszechnianie kultury wśród mieszkańców oraz wzrost ich uczestnictwa w życiu kulturalnym gminy, tworzenie atrakcyjnej oferty kulturalnej, wspieranie środowisk zaangażowanych w rozwój życia kulturalnego gminy, propagowanie atrakcyjnych turystycznie miejsc w gminie, promowanie korzystnych społecznie postaw, integrowanie społeczności gminnej, wspieranie różnych form aktywności organizacji istniejących na terenie gminy,
- poprawa relacji z mieszkańcami jako współtwórcami przedsięwzięcia.

Strona internetowa Urzędu Gminy Ostrówek

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Ostrówek, 21-102 Ostrówek-Kolonia, województwo lubelskie

Zarządzanie projektem:

Wójt Gminy Ostrówek – Krzysztof Karczmarsz

Realizatorzy projektu:

informatyk oraz pozostali pracownicy Urzędu Gminy Ostrówek

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Historia stron internetowych w Polsce sięga roku początku lat 90. XX wieku. W sierpniu 1995 roku powstał pierwszy polski portal. W Gminie Ostrówek historia stron internetowych sięga początku 2004 roku. Prosta strona html Urzędu Gminy Ostrówek została zastąpiona w listopadzie 2010 r. nową stroną. Jednak „nowa” nie zawsze znaczy „lepsza”. Ciemnozielony kolor wpadający w brąz, stanowiący tło strony (fot. 8), nie zyskał uznania odwiedzających stronę mieszkańców i pracowników Urzędu. Długo ładujący się banner, ciemne tło i mała ilość informacji nie zachęcała do odwiedzin strony. Dodatkowym problemem był sposób aktualizacji strony, jak również fakt, iż zamieszczane na stronie multimedia nie były odpowiednio skonfigurowane w sposób umożliwiający szybkie „załadowanie” danych.

Fotografia 8. Zrzut starej strony internetowej Gminy Ostrówek

Źródło: Urząd Gminy Ostrówek

Przebieg wdrożenia

W lutym 2011 roku w Urzędzie Gminy został zatrudniony informatyk, którego pierwszym pomysłem i zadaniem (po konsultacji z Wójtem i zapoznaniu się z jego oczekiwaniami) było stworzenie nowej witryny – czytelnej, przejrzystej i ciekawszej od poprzedniczki.

Pierwsze zmiany, jakie wprowadzono w strukturze i grafice strony, dotyczyły:

- nowej szaty graficznej, ciekawszego *interface'u*,
- przewagi białego tła, ułatwiającego czytanie (pełne tło strony stanowi obecnie kolory: żółty, czerwony, zielony, biały oraz elementy czerni),
- 3-poziomowego menu: górnego, bocznego i obrazkowego.

Kolejne zmiany dotyczyły sposobu zarządzania witryną. W prace nad nią włączono dwie dodatkowe osoby, które ukończyły szkolenie,

poprowadzone przez informatyka Urzędu, dzięki czemu od tej chwili większa liczba osób mogła zarządzać stroną i, w przypadku nieobecności informatyka, na bieżąco wprowadzać informacje na stronie internetowej.

Bardzo ważnym elementem – pominiętym w poprzedniej stronie – są portale społecznościowe na nowej witrynie. Urząd poprzez różne WIDGETY pragnie zachęcić internautów do zaglądania na jego stronę – na stronie umieszczono Grupę użytkowników NK, stworzono profil Gminy na Facebooku. Gmina ma również swój własny kanał na YouTube oraz istnieje na Naszej-Klasie.

Internauci mogą komentować bieżące uroczystości i wydarzenia, opisywane na stronie, oceniać wpisy, a także zamówić Newsletter Gminy na swoją skrzynkę pocztową. Urząd jest zainteresowany opiniami internautów na temat tego, co dzieje się w gminie, dlatego też za pośrednictwem strony internetowej umożliwiono także bezpośredni kontakt z Wójtem (górne menu). Osoby odwiedzające stronę mogą wysłać e-maila bezpośrednio do Wójta z pomysłami, skargami lub innymi, nurtującymi mieszkańców problemami. Nowa strona daje także możliwość swobodnego kontaktu z każdym urzędnikiem. W zakładce „Wydziały i telefony” zamieszczono potrzebne bezpośrednie dane kontaktowe pracowników Urzędu. Na serwerze Urzędu zamieszczono także strony wszystkich podległych szkół.

Obecnie strona Gminy jest automatycznie tłumaczona na 6 języków. Dla osób mobilnych przygotowano stronę w odsłonie także na telefony komórkowe. W przyszłości planowane jest wprowadzanie kolejnych funkcjonalności. Wszystkie podejmowane przez urząd działania mają na celu ułatwić klientom/obywatelom kontakt z Gminą. Przyznana Gminie nagroda lokalnego „Tygodnika Wspólnota”, jak również nagroda w konkursie „Polski Internet” utwierdzają Urząd w przekonaniu, iż wybrał słuszną drogę udoskonalania strony internetowej jako ważnego kanału komunikacji z mieszkańcami.

Nowy wygląd strony Gminy Ostrówek zaprezentowano na fotografii 9.

Fotografia 9. Nowy wygląd strony internetowej Gminy Ostrówek



Źródło: <http://www.ostrowek.pl/>

Pomiar sukcesu

Na początku sierpnia 2011 r. Urząd Gminy Ostrówek otrzymał od organizatorów *The World Internet Foundation* e-mail z zaproszeniem do udziału w konkursie „Polski Internet”, w kategorii Portal Miasta i Gminy. Konkurs „Polski Internet” to rywalizacja stron internetowych w różnych kategoriach, w której jurorami są internauci oraz kapituła konkursu. W pierwszym etapie konkursu (5-30 września 2011 r.) Gmina została wyróżniona i dzięki głosom internautów zajęła II miejsce, zdobywając 7267 głosów. Zwycięzca pierwszego etapu (strona Urzędu Miasta Kołobrzeg) zdobył ponad 11 tys. głosów. Warto tutaj podkreślić istotny fakt, że Urząd Gminy Ostrówek zdobył dwukrotnie więcej głosów niż wynosi liczba mieszkańców gminy. Otrzymane głosy to wyraz społecznej lojalności, spontaniczności i lokalnego patriotyzmu, ale także wyraz uznania ze strony odbiorców spoza gminy. Dzięki uzyskanym głosom Urząd Gminy w Ostrówku udowodnił, iż mała gmina może być lepsza od innych, większych jednostek samorządu terytorialnego.

Dzięki uzyskanemu wynikowi Gmina awansowała wraz z pierwszą piątką do II etapu konkursu, który trwał od 8 do 28 października 2011 r. Wyniki tego etapu zostaną ogłoszone podczas uroczystej gali 20 stycznia 2012 roku we Wrocławiu.

Konkurs „Polski Internet” zmobilizował Urząd do jeszcze większego wysiłku w pracach nad stroną. Od niedawna funkcjonuje czat *on-line* z Sekretariatem Gminy, rozbudowana została zakładka „Sport”. Witryna jest na bieżąco uaktualniana o informacje o wydarzeniach w życiu gminy i jej mieszkańców.

Dodatkowo, w październiku 2011 r. strona Urzędu została doceniona także przez lokalny „Tygodnik Wspólnota” (Nr 39 (293) z 27.09.2011 r.) w konkursie gminnych stron internetowych. Dziennikarze gazety uznali stronę Urzędu Gminy Ostrówek za najlepszą. W rankingu była brana pod uwagę innowacyjność, aktualność treści, liczba informacji. Gmina otrzymała 9 na 10 punktów – doceniono szatę graficzną strony Urzędu, wielojęzyczność strony, nowoczesność połączoną z portalami społecznościowymi, komunikatywność, łatwość znajdowania informacji.

Do końca grudnia 2011 r. stronę internetową urzędu odwiedziło ponad 353 tys. użytkowników.

Główne trudności

Gmina nie posiadała własnego serwera www, w związku z tym zakupiony został serwer u zewnętrznego usługodawcy hostingowego, co umożliwia bezawaryjność pracy serwera, a tym samym nieprzerwany dostęp do strony.

Zdobyte doświadczenia

Wiedza i doświadczenie zdobyte przy tworzeniu i aktualizacji oraz udoskonalaniu strony internetowej mogą być bardzo przydatne dla innych jednostek funkcjonujących w gminie, które chcą stworzyć własne strony internetowe.

Dobra strona internetowa powinna odciążyć urząd, ułatwiać kontakt z urzędnikiem, pomóc klientowi załatwić sprawę. Strona powinna też zawierać wyczerpujące informacje na temat gminy (władze, kontakt, struktura, aktualności, atrakcje turystyczne, adresy i telefony jednostek, powiązania z innymi instytucjami, BIP), przy jednoczesnym zachowaniu przejrzystości prezentowania informacji oraz łatwości obsługi. Wszystkie elementy strony powinny być umiejscowione w intuicyjnych miejscach, użytkownik nie powinien mieć problemu z odnalezieniem tych elementów, którymi jest zainteresowany. Strona powinna także zachęcać do inwestowania w konkretnej gminie – strona to wspaniały element promocji.

Ważnym elementem, na który należy zwrócić uwagę przy opracowywaniu strony internetowej, jest system statystyczny, który będzie monitorował ruch użytkowników.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Urząd ma świadomość, że Internet to obecnie bardzo popularne źródło informacji. Ułatwia komunikację między ludźmi, a co za tym idzie, ułatwia również komunikację między instytucją a obywatelem. W przypadku gminy jest to doskonałe narzędzie porozumienia na linii gmina – mieszkańcy gminy, możliwe do wykorzystania przez klientów, którzy nie mogą osobiście zjawić się w urzędzie, chcą szybko załatwić swoją sprawę, skontaktować się z wybranym urzędnikiem lub znaleźć potrzebne informacje.

Powtarzalność zrealizowanych przez Urząd Gminy Ostrówek działań jest nieograniczona, ponieważ inne urzędy bez problemu mogą zastosować u siebie podobne lub nawet identyczne sprawdzone rozwiązania, wypraktykowane w Gminie Ostrówek.

Upowszechnienie edukacji przedszkolnej dla dzieci w wieku 3-5 lat na terenie Gminy Suchożebry

Kryterium modelu CAF: 4

Urząd:

Urząd Gminy Suchożebry, ul. Aleksandry Ogińskiej 11, 80-125 Suchożebry, województwo mazowieckie

Realizatorzy projektu:

Wójt Gminy – Jacek Świrski,
Sekretarz Gminy – Agnieszka Rawa
i zespół pracowników Urzędu Gminy Suchożebry

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Opracowując w 2006 roku Strategię Rozwoju Gminy Suchożebry na lata 2007-2020, przeprowadzono m.in. badania ankietowe, których wyniki wskazały na potrzebę zapewnienia dzieciom właściwej edukacji przedszkolnej. Od wielu lat w Gminie Suchożebry nie istniało żadne przedszkole, zapewniono tylko edukację dla dzieci 6-letnich, które uczęszczały do oddziałów przedszkolnych zorganizowanych przy szkołach podstawowych. Dzieci młodsze nie były objęte żadną formą edukacji.

Przebieg wdrożenia

Mając na uwadze różnorodność potrzeb zdecydowano, że w centrum gminy, gdzie większość mieszkańców wykonuje pracę poza rolnictwem, powstanie przedszkole, które będzie czynne od godzin porannych do popołudniowych i w którym zapewnione będzie całodzienne

wyżywienie dla dzieci. W miejscowościach małych postawiono na edukację dzieci w innych formach przedszkolnych. W związku ze stale zmniejszającą się liczbą dzieci w szkołach, postanowiono wykorzystać jako bazę lokalową pomieszczenia przy szkołach podstawowych.

W wyniku podjętych ustaleń, uruchomiono dwa projekty ukierunkowane na kompleksowe rozwiązanie problemu edukacji przedszkolnej w Gminie Suchożebry.

Pierwszym z nich była adaptacja pomieszczeń w budynku Szkoły Podstawowej w Suchożebkach do potrzeb funkcjonowania przedszkola. Zadanie wykonano ze środków własnych oraz dotacji celowej z budżetu Województwa Mazowieckiego. W ramach inwestycji oddano do użytku cztery sale przedszkolne dla dzieci, odpowiednio dostosowane do wieku dzieci sanitariaty oraz zaplecze żywieniowe. Ze środków własnych Gminy zbudowano również plac zabaw dla dzieci. Nowopowstałe Przedszkole Publiczne w Suchożebkach rozpoczęło swoją działalność 1 stycznia 2009 roku. W przedszkolu zapewniono miejsca dla 97 dzieci.

Drugi projekt to „Mazowieckie Ośrodki Przedszkolne” zrealizowany w ramach Poddziałania 9.1.1. „Zmniejszanie nierówności w stopniu upowszechniania edukacji przedszkolnej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt był realizowany od stycznia 2009 r. do maja 2011 r. w partnerstwie z sześcioma innymi gminami z województwa mazowieckiego – Gminami: Przasnysz, Somianka, Wieczfnia Kościelna, Mochowo, Jakubów i Grudusk. Liderem projektu była Fundacja Rozwoju Dzieci im. Jana Amosa Komeńskiego. Celem ogólnym projektu było wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci poprzez upowszechnienie wysokiej jakości edukacji przedszkolnej i aktywizację rodziców w wiejskich gminach województwa mazowieckiego. W odniesieniu do Gminy Suchożebry, w ramach projektu powstały dwa punkty przedszkolne przy szkołach w Krynicy i Krześlinie, zapewniające edukację przedszkolną dla 30 dzieci. Przeprowadzono remonty i adaptację pomieszczeń, aby spełniały wymogi budowlane, sanitarne i przeciwpożarowe, zakupiono nowe meble oraz wyposażono punkty przedszkolne w pomoce dydaktyczne i materiały edukacyjne. W ramach projektu dzieci mogły wyjechać na wycieczki oraz do teatru. Realizując projekt postawiono również na edukację rodziców i ich zaangażowanie w rozwój dzieci – zgodnie z założeniami projektu z grupą dzieci pracował nauczyciel przy wsparciu przynajmniej jednego rodzica. Dyżurujący rodzice, jako asystenci nauczyciela, pomagali w przygotowaniu oraz realizowaniu zajęć edukacyjnych z dziećmi.

W ramach projektu zapewniono dzieciom i rodzicom konsultacje ze specjalistami, w tym m.in. z logopedą, oraz przeprowadzono warsztaty dla rodziców. Wsparcie otrzymali również nauczyciele, którzy zostali odpowiednio przeszkoleni oraz otrzymali materiały dydaktyczne.

Główne trudności w realizacji

Największy problem w realizacji zamierzeń Gminy stanowił, jak w większości inwestycji, brak środków finansowych. Dlatego zostały przygotowane dwa projekty w celu uzyskania dofinansowania ze środków zewnętrznych, przede wszystkim z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Niestety nie udało się pozyskać środków z POKL na utworzenie przedszkola w Suchożebkach, jednak ze względu na wagę zadania zdecydowano, że zostanie ono zrealizowane ze środków własnych z udziałem dotacji celowej z budżetu Województwa Mazowieckiego.

Obawy budziło również zaangażowanie rodziców, szczególnie dyżury pełnione w punktach przedszkolnych, jednak wcześniejsze spotkania z rodzicami i dokładne przedstawienie zasad projektowych rozwiały wątpliwości, dzięki czemu rodzice podeszli do projektu z ogromnym zaangażowaniem.

Pomiar sukcesu

Realizacja projektu przyczyniła się w istotny sposób do przygotowania dzieci w wieku 3-5 lat do lepszego startu w szkole, zwiększenia zaangażowania rodziców w edukację dzieci oraz zwiększenia umiejętności wychowawczych rodziców dzieci uczęszczających do punktów przedszkolnych.

Realizując opisane wyżej projekty w gminie Suchożebry uzyskano bardzo dobre wskaźniki w zakresie edukacji dzieci w wieku 3-5 lat. W przeciągu kilku lat wskaźnik wychowania przedszkolnego od zerowego wzrósł do 63,6% (dane z 30.09.2010 r.). Na uwagę zasługuje fakt, że aż 93% dzieci w wieku 5 lat objęto wychowaniem przedszkolnym (dane z 30.09.2010 r., tj. z okresu, kiedy nie było obowiązku przedszkolnego dla dzieci 5-letnich).

Pomimo tego, że projekt „Mazowieckie Ośrodki Przedszkolne” zakończył się, nadal utrzymywane są oba punkty przedszkolne, do których obecnie uczęszcza 32 dzieci. Do Przedszkola Publicznego w Suchożebkach uczęszcza obecnie 87 dzieci.

Zdobyte doświadczenia

Przyjęty model wychowania przedszkolnego w gminie sprawdził się. Tereny, gdzie przeważająca większość rodziców pracuje w gospodarstwie rolnym, zostały objęte działalnością punktów przedszkolnych. Dobrym rozwiązaniem okazało się również to, że punkty przedszkolne funkcjonują w szkołach podstawowych i ich godziny pracy zbliżone są do pracy szkoły. Dzięki temu rodzice posiadający kilkoro dzieci nie mieli większych problemów z transportem dzieci. W związku z tym, iż punkty przedszkolne powstały w małych szkołach (ok. 70 uczniów), dzieci nie były narażone na niedogodności związane z dużą liczbą nieznanymi osobami, ponadto pomogło im to też w przyszłości ze znalezieniem się w szkole i poznaniem jej specyfiki.

Na terenach gęściej zaludnionych oraz tam, gdzie duża część mieszkańców musi dojeżdżać do pracy, sprawdził się model przedszkola pełnowymiarowego z wyżywieniem. Godziny pracy przedszkola zostały dopasowane do potrzeb rodziców.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

Dokładne rozpoznanie potrzeb interesariuszy i konsekwentna realizacja projektów stanowi o sukcesie przedsięwzięć rozwojowych. Z realizacji projektów skorzystali przede wszystkim najmłodszy mieszkańcy gminy i ich rodzice. Małe dzieci to szczególna grupa i od tego, jakie będzie ich dzieciństwo, zależy jakość życia w przyszłości. Dając możliwości na dobry start dzieciom z terenów wiejskich, dajemy im możliwość lepszego przygotowania zarówno do szkoły, jak i życia w społeczeństwie.

Gmina Suchożebry konsekwentnie realizuje politykę związaną z zapewnieniem wychowania przedszkolnego wszystkim dzieciom oraz stworzenia im jak najlepszych warunków, dlatego od sierpnia 2012 r. rusza kolejny projekt „Przedszkole naszą szansą”, realizowany w ramach Poddziałania 9.1.1. PO KL, mający na celu m.in. rozszerzenie oferty edukacyjnej dla dzieci w wieku 3-5 lat. Gmina ma nadzieję, że taka polityka będzie skutkować w przyszłości lepszymi wynikami w nauce oraz wyrównanym startem w życie dla dzieci z terenów wiejskich.

Płatności kartą płatniczą w Starostwie Powiatowym w Nisku

Kryterium modelu CAF: 5

Urząd:

Starostwo Powiatowe w Nisku, Pl. Wolności 2, 37-400 Nisko, województwo podkarpackie

Zarządzanie projektem:

Gabriel Walińko – Starosta Powiatu Nizańskiego,
Sławomir Czwał – Wicestarosta Powiatu Nizańskiego,
Maria Bednarz – Skarbnik Powiatu

Realizatorzy projektu:

Wydział Komunikacji, Wydział Geodezji i Gospodarki Gruntami, Wydział Finansowy, Wydział Gospodarki Mieniem Powiatu, Wydział Organizacji, Nadzoru, Spraw Obywatelskich i Obronnych

Przyczyny, dla których podjęto działania doskonalące

Starostwo Powiatowe w Nisku usytuowane jest w trzech budynkach. Wydziały obsługujące mieszkańców Powiatu, w tym Wydział Komunikacji, Wydział Geodezji i Gospodarki Gruntami rozmieszczone zostały w dwóch budynkach, znajdujących się w znacznym oddaleniu od siedzib banków i poczty. Brak możliwości opłacenia należnych opłat na miejscu stanowił dużą uciążliwość dla obsługiwanych mieszkańców powiatu nizańskiego z powodu odległości, jakie należało pokonać, aby dokonać wpłaty, jak również prowizji, pobieranych w bliższych punktach wpłat. Główną przyczyną podjęcia działań doskonalących było usprawnienie obsługi klientów.

Przebieg wdrożenia

W związku z kończącą się umową na obsługę bankową, aby ułatwić mieszkańcom dokonywanie opłat, władze Powiatu ogłosiły nowy przetarg na obsługę bankową Powiatu Niżańskiego.

W specyfikacji zamówienia zamieszczono odpowiednie warunki przetargu, dotyczące zapewnienia w ramach obsługi bankowej terminali do płatności kartą. Przetarg wygrał Nadsański Bank Spółdzielczy, który we współpracy z firmą IT CARD S.A. wyposażył dwa Wydziały Starostwa (Komunikacji, Geodezji i Gospodarki Gruntami) w terminale do dokonywania płatności kartą płatniczą.

Kwestie dotyczące płatności kartami płatniczymi uregulowano w instrukcji sporządzania, kontroli i obiegu dokumentów księgowych oraz wydano zarządzenie Starosty w sprawie listy osób upoważnionych do przyjmowania transakcji, dokonywanych przy użyciu kart płatniczych. Upoważnieni pracownicy zobowiązani zostali do zachowania procedur bezpieczeństwa, określonych w „Regulaminie świadczenia usług”, stanowiącym załącznik do umowy z wykonawcą, niedostępniania danych o posiadaczu lub użytkowniku karty osobom nieuprawnionym oraz niedopuszczania do nieprawidłowego użycia lub skopiowania kart płatniczych.

Zadania realizacji transakcji przy użyciu kart płatniczych wpisano upoważnionym pracownikom do zakresów czynności. Przeszkolono w obsłudze terminali pracowników upoważnionych do przyjmowania transakcji dokonywanych przy użyciu kart płatniczych. Szkolenie było praktyczne i obejmowało umiejętność przyjęcia wpłaty, unieważnienia transakcji, zwrotu nadpłaty i stosowania innych procedur, możliwych do realizacji przez terminal.

Pomiar sukcesu

Z pozytywnych opinii, wyrażanych przez obsługiwanych w wydziałach Starostwa mieszkańców, można wnosić, że udogodnienie jest znaczne i budzi zadowolenie z kierunku podjętych działań. O zadowoleniu mieszkańców świadczy również systematyczny wzrost liczby wpłat, dokonywanych przy użyciu kart płatniczych.

Fotografia 10. Płatności kartami w Starostwie Powiatowym w Nisku



Źródło: Starostwo Powiatowe w Nisku

Główne trudności

Przy wdrażaniu usprawnienia w zakresie obsługi mieszkańców, Starostwo napotyka na następujące trudności:

- mała liczba terminali (optymalny układ: terminal na każdym stanowisku obsługowym),
- optymalne ustawienie terminala, umożliwiające jego sprawną obsługę wraz z zachowaniem prywatności klienta (podanie kodu PIN),
- standardowe problemy techniczne dla tego typu rozwiązań, w tym problemy z identyfikacją kart płatniczych, spowodowane ich fizycznym zużyciem, startym podpisem, jak również problemy z systemem terminala, powodujące np. błędy podczas inicjacji połączenia z bankiem,
- dla części pracowników obsługujących terminal, w początkowym okresie funkcjonowania problem stanowiło zachowanie chronologii w procedurze dokonywania transakcji; dochodziło do pomyłek

w zakresie użycia karty w odpowiedni dla jej typu sposób (karta chipowa lub magnetyczna) oraz wyboru odpowiednich pozycji w menu,

- czasowe aktualizacje oprogramowania wymagają przeprowadzenia pewnych czynności „na odległość”, zgodnie ze wskazówkami konsultanta – może to sprawiać trudności ze względu na fachową terminologię i zastosowanie nietypowych funkcji.

Zdobyte doświadczenia

Wdrożone rozwiązania przyniosły urzędowi następującą wartość dodaną:

- umiejętność obsługi różnych kart płatniczych, od najprostszych po najnowocześniejsze,
- możliwość zaznajomienia pracowników z nowym systemem techniki informatycznej,
- uzyskanie doświadczeń w zakresie przygotowania pomieszczenia i miejsca w celu sprawnej, bezpiecznej i komfortowej obsługi klienta, nie zakłócającej jednocześnie zajęć pozostałych pracowników,
- dokonywanie regularnej, dodatkowej kontroli finansów, wynikającej z przeprowadzanych raportów i rozliczeń.

Uniwersalność zastosowanych rozwiązań

System zastosowany w Starostwie jest wart polecenia – choć możliwość dokonywania płatności kartami płatniczymi nie jest jeszcze rozwiązaniem powszechnie stosowanym, zwłaszcza w mniejszych urzędach. W Starostwie Powiatowym w Nisku płatności kartą płatniczą przyjmowane są przez pracowników Wydziału Komunikacji, Geodezji i Gospodarki Gruntami. Sporadycznie dotyczą opłat przyjmowanych za sprawy prowadzone w innych wydziałach. Nie ma żadnych przeciwwskazań – poza nieco wyższymi opłatami prowizyjnymi – do zastosowania systemu w innych wydziałach czy urzędach. Ze względu na rosnącą liczbę posiadaczy kont osobistych i kart płatniczych, szczególnie celowe byłoby wprowadzenie tej formy płatności w urzędach gmin, co ułatwiłoby mieszkańcom wnoszenie należności podatkowych.

Jedynym i niewielkim – w stosunku do korzyści odnoszonych przez mieszkańców – obciążeniem jest konieczność ponoszenia przez urząd wyższych opłat za zawierane w ten sposób transakcje. Dotychczas bank, zgodnie z zawartą umową, pobierał prowizję od wpłat gotówkowych dokonywanych w placówce banku wyznaczonej do obsługi

kasowej. Wpłaty dokonywane za pomocą kart płatniczych również są wpłatami gotówkowymi, lecz bank pobiera z tego tytułu nieco wyższą prowizję. W sumie, Starostwo ponosi opłaty za najem terminala oraz koszty prowizji od wpłat gotówkowych, realizowanych kartami płatniczymi, naliczane od każdej transakcji.

Bibliografia:

1. CAF w samorządzie terytorialnym, Warszawa 2010, ISBN 978-83-61647-05-8
2. Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework, CAF Resource Centre, European Institute of Public Administration, 2011
3. Materiały informacyjne MSWiA/MAiC, dostępne stronach internetowych www.ip2.mac.gov.pl, www.administracja.mac.gov.pl.
4. Materiały konferencyjne dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego kwalifikujących się do udziału w projekcie systemowym „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, F5 Konsulting Sp. z o.o., 2010-2011
5. Materiały szkoleniowe dla uczestników spotkań informacyjnych i warsztatów w ramach projektu systemowego „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradczą”, F5 Konsulting Sp. z o.o., 2010-2011
6. Poświadczenie Jakości Zastosowania CAF, Warszawa 2010
7. Przewodnik CAF po CAF-ie, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009
8. Przewodnik po samoocenie według metody CAF 2006. Raport dotyczący badania użyteczności i satysfakcji z wprowadzenia metody CAF 2006 w jednostkach samorządu terytorialnego, Warszawa 2010, ISBN 978-83-61647-06-5
9. Raport z badania poziomu wiedzy o metodzie CAF 2006 wśród jednostek samorządu terytorialnego, F5 Konsulting Sp. z o.o., 2010
10. Raport dotyczący badania użyteczności metody CAF 2006 i satysfakcji z wprowadzenia modelu wśród jednostek samorządu terytorialnego, F5 Konsulting Sp. z o.o., 2010
11. Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (*The Common Assessment Framework. Improving an organisation through self-assessment*), Wydanie II, Warszawa 2010, ISBN: 978-83-61647-09-6

