



**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania JST”

*innowacyjny projekt partnerski realizowany przez:
Miasto Kraków (lider) i
Miasto Poznań (partner)*

*Krzysztof Pakoński – członek Grupy Sterującej
Piotr Wierchośławski – kierownik projektu*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



❖ **GENEZA PROJEKTU** (skąd wziął się pomysł)

Kalendarium zmian w systemie zarządzania UMK (a właściwie GMK) w XXI w.:

albow okresie panowania JM JM:

a właściwie..... w okresie zarządzania przez MZ MN:

2006 (?) – wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością

2007 – pierwsza istotna zmiana instrukcji budżetowej od jej powstania (1993)

- obowiązek zapisu celu zadania w formie deklaracji wyniku. (3 lata przed uofp)
- wprowadzenie mierników i wskaźników dla zadań (3 lata przed uofp)
- wprowadzenie rejestracji czasu pracy (tego jeszcze nie wymyślili, a my już)

2008 – pierwsza analiza gromadzonych danych zlecona przez PMK

2009 – rejestr ryzyk w KMW i mapa ryzyka dla UMK (2 lata przed uofp)

2009/10 – opis procesu zarządzania ryzykiem (rok przed uofp)

2010 – zapis obowiązków (tuż po uofp):

- kierujących, audytorów i kontroli w związku ze standardami kontroli zarządczej
- w zakresie przygotowania WPF i jej aktualizacji wraz z budżetem

2012 – wdrożenie systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (rok przed rozporządzeniem o obowiązku corocznego audytu informatycznego w jsfp)

Dodać zarządzanie projektami



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



❖ **GENEZA PROJEKTU** (skąd wziął się pomysł)

Gromadzenie i przepływ informacji niezbędnej dla zarządzania:

- programy dla realizacji strategii bez powiązania z pozostałymi elementami systemu (budżet, WPF, zadania) – *zapis tekstowy „marzeń” bez szans na sukces*
- wnioski budżetowe i zmiany – kilkanaście rodzajów tabel Excela powtarzających te same dane w rozmaitych układach i zestawieniach wydrukowanych, podpisanych i opieczetowanych.
- deklaracje i wnioski o zmiany dla przedsięwzięć – kilka tabel także powtarzających informacje z innych miejsc
- załączniki do uchwał i zarządzeń budżetowych – przygotowywane na podstawie danych od początku „ręcznie” w arkuszach Excel
- zbiory mierników i wskaźników w zadaniach budżetowych – arkusze EXCEL
- arkusze do „ręcznej” rejestracji wartości mierników – EXCEL
- SWBZ – jako system zarządzania dokumentami planów rzeczowo finansowych oraz zbiorem kart mierników i wskaźników
- SZKZ „becomo” – system rejestracji czasu pracy – z którego dane ręcznie co miesiąc przenoszono do KMW.

❖ **GENEZA PROJEKTU** (skąd wziął się pomysł)

Coś z tym trzeba zrobić. Postulaty:

Grupa 1: ergonomia

Postulat 1: dane o czasie pracy powinny do obliczania wskaźników być pobierane **automatycznie**

Postulat 2: dane o planie i wykonaniu wydatków powinny do obliczania wskaźników być pobierane **automatycznie**

Postulat 3: dane o planie ilości produktów powinny także być pobierane **automatycznie**

Postulat 4: Żadna dana nadzorowana, która istnieje już w systemie zarządzania **nie powinna być** ponownie **wymagana** na kolejnych drukach, wnioskach itp. a pracownik organizacji, który jej potrzebuje (weryfikacja, kontrola, dalsze przetwarzanie) winien mieć do niej dostęp w systemie.

❖ **GENEZA PROJEKTU** (skąd wziął się pomysł)

Postulaty:

Grupa 2: rozliczalność

*Postulat 5: **dane** wprowadzane i używane w systemie zarządzania winny być **nadzorowane** – czyli: wiadomo, kto ma uprawnienia do edycji i zmian oraz **kto i kiedy dokonał zmiany***

*Postulat 6: Jeśli administracja chce się przed radnymi rozliczać z realizacji strategii – **programy muszą**:*

- zawierać cele i **zarys działań do wykonania** pozwalający zaplanować zadania
- posiadać ramowy plan finansowy w szczególności niezbędnej dla WPF i co najważniejsze
- **Mieć odpowiednie finansowanie zagwarantowane w WPF.**



❖ **GENEZA PROJEKTU** (skąd wziął się pomysł)

Grupa 3: potrzeby informacyjne

Postulat 7: Koordynator zadania (i oczywiście jego dyrektor) winien każdego dnia widzieć **aktualny** (z poprzedniego dnia) **poziom planu i zaangażowania środków** „na swoim zadaniu” (aby nie musiał dublować księgowości u siebie w EXCELu)

Postulat 8: Po zamknięciu każdego miesiąca **dla każdego działania** w zadaniu w systemie powinny być **dostępne aktualne dane: wydatki, zobowiązania i koszty**.

Postulat 9: Koordynator programu winien móc **obserwować zadania**, które do programu należą oraz **śledzić ich postęp i rezultaty**.

Postulat 10: Ze względu na zadania inwestycyjne (ale nie tylko dlatego) pożądane byłoby, aby **objąć projektem także największe MJO**

A więc: potrzebujemy:

- wdrożenia racjonalnych reguł i nadzorowania ich
- hurtowni danych, z której szybko pozyskamy potrzebne informacje



❖ *Postulaty mamy, pomysł też – skąd wziąć kasę?*

Dostępne środki znalazł p. Piotr Wierzchośławski w MAiC.

Aplikowaliśmy do puli projektów innowacyjnych w obszarze „Dobre rządzenie” i uzyskaliśmy na projekt 100% finansowania i zapewnienie bezpieczeństwa w przypadku niezawinionego niepowodzenia.

Warunki super, ale wymagały one:

- wzbogacenia projektu o monitorowanie usług publicznych
- znalezienia partnera, który gotów był do współdziałania

Tym sposobem projekt się rozrósł i poziom jego skomplikowania zwiększył się i postawił przed naszą organizacją nowe wyzwania na poziomie zarządzania strategicznego, których w genezie nie zamierzaliśmy „atakować za jednym zamachem” z uporządkowaniem zarządzania informacją w perspektywie rocznej i średniookresowej.

Ostatecznie w dniu zapadła decyzja o realizacji projektu i jej skutki na dzień dzisiejszy prezentujemy.

• **Cel ogólny projektu (sformułowany we wniosku)**

został zapisany jako:

*poprawa skuteczności i efektywności monitorowania jakości usług publicznych świadczonych przez JST w Polsce poprzez opracowanie, przetestowanie i upowszechnienie **modelu modułowego systemu** monitorowania jakości usług publicznych działającego jako **system wspomagania decyzji** oraz **zarządzania ryzykiem** na poziomie **operacyjnym i strategicznym***

Budżet projektu: 5 051 800 zł

Horyzont realizacji: lata 2011 - 2015



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



• **Cel ogólny projektu (jak my go rozumiemy)**

można sformułować w postaci dwóch przedstawionych niżej postulatów:

- 1. Ukształtować usługi publiczne w komunikacji z adresatami-klientami i monitorować wspólnie z nimi jakość, dokonując w razie potrzeby zmian*
- 2. Gromadzić i wykorzystywać informacje dotyczące potrzeb, zarządzania strategicznego i działalności operacyjnej dla oceny, a także poprawy skuteczności i efektywności działań jst.*

❖ ***Przygotowując system wspomagania zarządzania wykorzystano blisko 15-letnie doświadczenia Krakowa w modernizowaniu systemu zarządzania – w tym:***

1. ***Model Zarządzania Zintegrowanego*** (przygotowany wg idei „performance management” w ramach programu LGPP - 1999) i przyjęty w II etapie reformy budżetowej (2007) w Krakowie.
2. Specyficzne sformułowanie ***deklaracji wyniku dla programów i zadań*** zostało zaadoptowane od roku 2007 z systemu zarządzania w *Sunnyvale CA (USA)*
3. ***Audyty zgodności*** ISO 9001 oraz ISO 27001 od roku 2009 ***badają ryzyka*** wyznaczone przez audyt wewnętrzny i zasilają wynikami wspólny rejestr ryzyka UMK.
4. ***Zarządzanie ryzykiem*** obejmuje obszary strategiczny, operacyjny oraz bezpieczeństwa informacji wg Opisu procesu GZ8 w ramach Systemu Zarządzania Jakością UMK (2010)



❖ *Model Zarządzania Zintegrowanego*



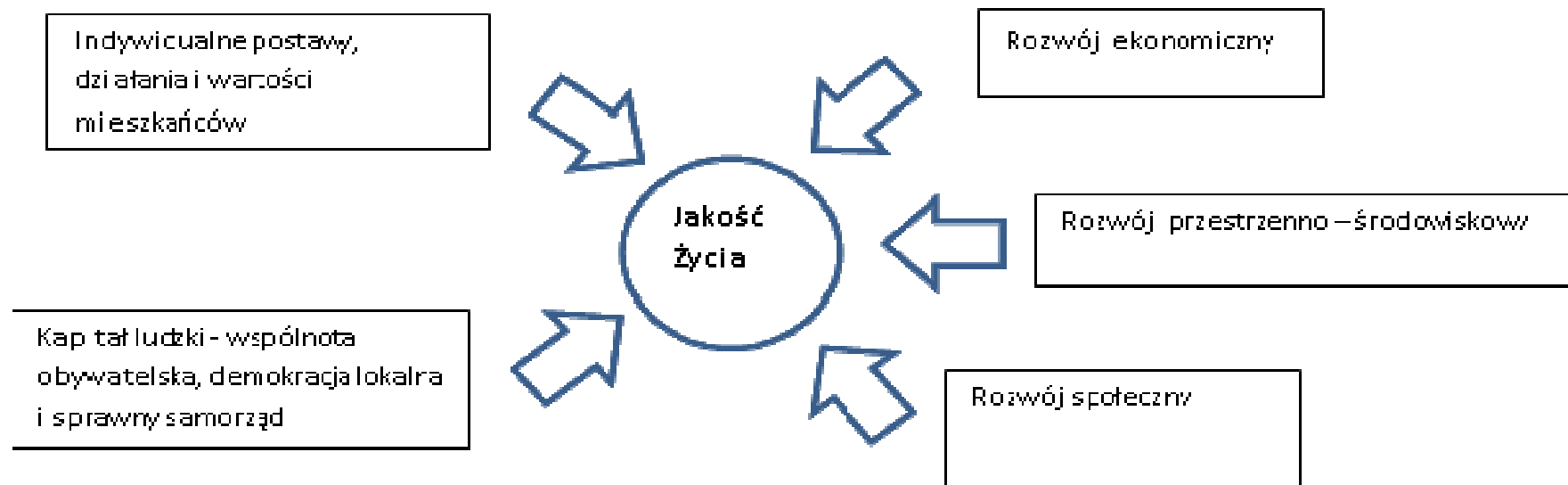
❖ ***W skład produktu finalnego projektu MJUP
wchodzi***

- A. Metodyka opracowania ***Katalogu wskaźników JŻ i JUP*** oraz koncepcja i metodyka badań tych wskaźników
- B. ***Zestaw wymagań („zasad ogólnych”) dla organizacji*** wynikających z postulatów przedstawionego Modelu Zarządzania Zintegrowanego
- C. ***System Informatyczny***  **wspomagający wykorzystanie zintegrowanego systemu zarządzania w JST**



**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH

❖ *Grupy czynników kształtujących jakość życia na poziomie JST*



W ramach projektu MJUP przyjęto rozumienie *jakości życia* jako tzw. **populacyjnej jakości życia JST**, którą można określić, jako **potencjał społeczno – ekonomiczny ludności** zamieszkującej na określonym terytorium kształtowany przez **warunki życia**, z uwzględnieniem **opinii** mieszkańców.

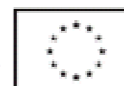


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





❖ **15 dziedzin zarządzania (życia)**
**Kompleksowy charakter
badań JŻ i JUP**

Sfera zrównoważonego rozwoju	Dziedzina zarządzania	Usługi publiczne
Sfera gospodarcza	G - Przedsiębiorczość	G-1, G-2, G-3, G-4
	H - Turystyka i promocja	H-1, H-2, H-3
Sfera społeczna	E - Oświata i wychowanie	E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6
	Z - Zdrowie	Z-1, Z-2, Z-3
	M - Mieszkalnictwo	M-1, M-2, M-3
	K - Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	K-1, K-2
	W - Pomoc i integracja społeczna	W-1, W-2, W-3
	S - Sport i rekreacja	S-1, S-2, S-3
	B - Bezpieczeństwo publiczne	B-1, B-2
	N - Nauka i technologie informatyczne	N-1, N-2
Sfera kapitału ludzkiego	D - Społeczeństwo obywatelskie	D-1, D-2, D-3, D-4
Sfera środowiska i przestrzeni	O - Ochrona i kształtowanie środowiska	O-1, O-2, O-3, O-4, O-5, O-6
	T - Transport	T-1, T-2, T-3
	P - Planowanie przestrzenne i architektura	P-1, P-2, P-3
	U - Gospodarka komunalna	U-1, U-2, U-3

Usługi publiczne w wybranych dziedzinach zarządzania

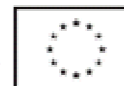
Dziedzina zarządzania	Usługi publiczne
G - Przedsiębiorczość	G-1 - Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości G-2 - Tworzenie warunków do rozwoju rynku pracy
O - Ochrona i kształtowanie środowiska	O-1 - Utrzymanie i kształtowanie terenów zieleni oraz ochrona przyrody i krajobrazu O-2 - Ocena i zarządzanie hałasem środowiskowym O-3 - Ograniczanie zanieczyszczeń powietrza O-4 - Ocena jakości wód powierzchniowych O-5 - Ochrona przed zagrożeniami osuwiskowymi O-6 - Opieka nad zwierzętami, przeciwdziałanie bezdomności zwierząt
T - Transport	T-1 - Zarządzanie transportem zbiorowym T-2 - Zarządzanie infrastrukturą transportową T-3 - Zarządzanie ruchem
P - Planowanie przestrzenne i architektura	P-1 - Kształtowanie przestrzeni publicznej P-2 - Rewitalizacja obszarów zdegradowanych P-3 - Zarządzanie zasobem geodezyjnym i kartograficznym
U - Gospodarka komunalna	U-1 - Zaopatrzenie w wodę i odprowadzanie ścieków U-2 - Zapewnienie dostaw energii U-3 - Gospodarowanie odpadami komunalnym



❖ *Usługi publiczne i jakość usług publicznych*

- **Usługa publiczna** to działania lub zespół działań wykonywanych na rzecz wspólnoty przez podmiot publiczny lub z udziałem środków publicznych,
- **Usługa publiczna** definiowana jest na poziomie strategicznym w **sposób ogólny** inaczej niż w zadaniach budżetowych, gdzie usługa rozumiana jest jako realizacja konkretnej procedury. Dla każdej **dziedziny zarządzania** należy zdefiniować **komplet usług**.
- Definiowanie usług publicznych na poziomie strategicznym wymaga przede wszystkim uwzględnienia **perspektywy klienta**.
- Na ocenę jakości usług publicznych składają się trzy podstawowe kryteria:

Dostępność	Skuteczność	Satysfakcja
-------------------	--------------------	--------------------
- Ważna jest także **efektywność kosztowa** dostarczanych usług.
- Realizacja usługi publicznej może odbywać się w całości w ramach jednego zadania budżetowego, wielu zadań budżetowych - jednej lub wielu jednostek realizujących (np. obsługa inwestorów, zarządzanie dps-ami, szkołami, przedszkolami, etc.).



A. Katalog wskaźników JŻ i JUP oraz koncepcja i metodyka badań

- **Katalog wskaźników JŻ i JUP** złożony jest ze wskaźników zdefiniowanych z uwzględnieniem usług publicznych zidentyfikowanych w ramach dziedzin zarządzania i obejmuje następujące rodzaje wskaźników:
 - **Kontekstowe** (wpływ samorządu jest mały, ale są ważne dla diagnozy dziedziny)
 - **Strategiczne** (samorząd wywiera na nie wpływ)Ze względu na charakter danych możemy je podzielić na:
 - **Obiektywne** (pochodzą z rejestrów JST, pomiarów własnych lub innych instytucji)
 - **Subiektywne** (wywoływane są w ramach badań społecznych).
- Każdy **wskaźnik** opisany jest według **jednolitej metody** z wykorzystaniem **Karty wskaźnika**
- Sposób **przygotowania i wykonania badań** oraz **narzędzi badawczych**, w tym:
 - Kwestionariusz badawczy dla badań ilościowych
 - Dobór próby i zasady przygotowania i przeprowadzenia badań



**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH

❖ *Cel Katalogu wskaźników JŻ i JUP*

- Katalog powinien zawierać zestaw wskaźników najlepiej diagnozujących i monitorujących jakość życia mieszkańców oraz obrazujących jakość usług publicznych realizowanych przez administrację lokalną.
- Powinien umożliwiać mierzenie i ocenę **postępu jakości życia w mieście** oraz zapewniać trafną **identyfikację kierunków rozwoju jednostki samorządu**, poprzez określanie charakteru **niezbędnych zmian** w obszarze poszczególnych **dziedzin zarządzania** oraz identyfikowanie **obszarów struktury społecznej**, które cechują się nieprzystosowaniem do zmieniających się warunków.
- Tak rozumiany Katalog wskaźników dziedzinowych może być **narzędziem wspomagającym przygotowanie, aktualizację i monitorowanie Strategii Rozwoju JST**.

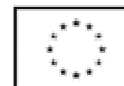


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



❖ *Wskaźniki kontekstowe i strategiczne - wybór*

Wskaźniki „*kontekstowe*” (informacyjne, śledzimy ich zmiany, bo są istotne dla podejmowania decyzji, ale mamy zbyt mały wpływ, aby istotnie na nie oddziaływać) np.:

Demografia (ilość ludzi, dzieci, rozkład wiekowy)

Dane klimatyczne, dane o rynku pracy, działalności gospodarczej

Wskaźniki „*strategiczne*” (formułowane dla celów, które wyznaczyliśmy, chcemy mieć na nie wpływ i dla ich zmiany przygotowujemy programy i podejmujemy działania) np.:

Przepustowość sieci dróg miejskich w głównych ciągach komunikacyjnych

Osiągane standardy w transporcie publicznym lub innych usługach

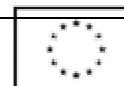


❖ Plan analizy wskaźników strategicznych i kontekstowych z uwzględnieniem usług publicznych

wpływ na



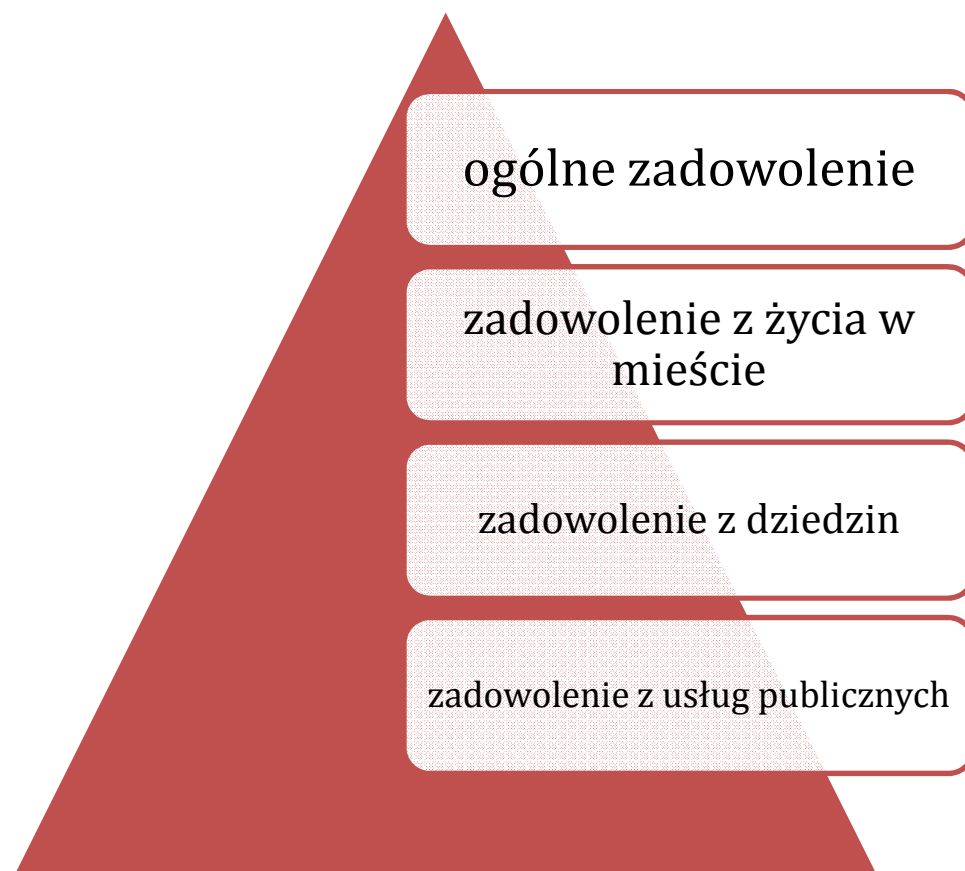
Usługa publiczna	Wskaźniki strategiczne	Mierniki dla wskaźników strategicznych	Wskaźniki kontekstowe	Mierniki dla wskaźników kontekstowych
Zaopatrzenie w wodę i odprowadzanie ścieków	Długość sieci wodociągowej przypadająca na 1 mieszkańca	M1 – całkowita długość sieci wodociągowej w Krakowie w danym roku L – całkowita liczba mieszkańców Krakowa	Ilość wody zużytej na 1 mieszkańca	M11 – ilość wody zużytej przez mieszkańców w Krakowie L – całkowita liczba mieszkańców Krakowa
			Udział % mieszkańców korzystających z sieci wodociągowej	M12 – liczba mieszkańców posiadających bezpośredni dostęp do sieci wodociągowej L – całkowita liczba mieszkańców Krakowa
	Długość sieci kanalizacyjnej przypadająca na 1 mieszkańca	M2 – całkowita długość sieci kanalizacyjnej w Krakowie w danym roku L – całkowita liczba mieszkańców Krakowa	Udział % mieszkańców korzystających z sieci kanalizacyjnej	M13 – liczba mieszkańców posiadających bezpośredni dostęp do sieci kanalizacyjnej L – całkowita liczba mieszkańców Krakowa





**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH

❖ *Plan analizy wskaźników JŻ i JUP. Analiza zadowolenia mieszkańców na różnych poziomach*

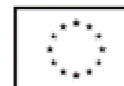


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MONITOROWANIE
JAKOŚCI
USŁUG PUBLICZNYCH



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Model monitorowania oparty jest na następującym schemacie logicznym zarządzania zintegrowanego :

Schemat logiczny zarządzania:
dziedziny -> programy -> zadania -> ewidencje

Schemat logiczny raportowania:

