



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH

Raport z badania ankietowego na temat
uwarunkowań, potrzeb oraz preferowanych form
wsparcia w zakresie doskonalenia systemów
zarządzania i monitorowania jakości usług
jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

Kraków – Poznań Maj 2012



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania
jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1. WPROWADZENIE	3
2. CEL BADANIA	3
3. OPIS METODOLOGII	3
4. PRZEBIEG BADANIA ORAZ PREZENTACJA WYNIKÓW	4
5. Analiza stanu rozwoju poszczególnych narzędzi zarządzania:	7
5.1 STRATEGIA I PROGRAMY STRATEGICZNE	7
5.2 WIELOLETNIA PROGNOZA FINANSOWA	8
5.3 BUDŻET ZADANIOWY	9
5.4 EWIDENCJA KSIĘGOWA.....	10
5.5 MONITOROWANIE EFEKTÓW I KOSZTÓW	10
5.6 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.....	11
5.7 SYSTEMY INFORMATYCZNE	11
5.8 PARTYCYPACJA SPOŁECZNA	11
6. Analiza potrzeb w zakresie planowanych zmian:.....	12
7. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW I PRIORYTETÓW:	14
7.1 BARIERY ROZWOJU SYSTEMU ZARZĄDZANIA I MONITOROWANIA.....	14
8. WSPARCIE ZEWNĘTRZNE I JEGO FORMY.....	16
9. REKOMENDACJE.....	17



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. WPROWADZENIE

Innowacyjny projekt partnerski współfinansowany ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pn. „Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego” ma na celu poprawę skuteczności i efektywności monitorowania jakości usług publicznych świadczonych przez JST w Polsce. Projekt adresowany jest do kierujących jednostkami samorządu, pracowników administracji samorządowej, mieszkańców i wszystkich odbiorców usług świadczonych przez administrację lokalną. Wychodząc od własnych doświadczeń i potrzeb dokonaliśmy przeglądu metod, narzędzi i dobrych praktyk w zakresie zarządzania, zaproponowaliśmy uzupełnienie w nich brakujących elementów i przystąpiliśmy do opracowania ogólnych zasad, a tam gdzie trzeba, szczegółowych rozwiązań, które zapewnią nam spójność elementów systemu zarządzania takich, jak: budżet zadaniowy, wieloletnia prognoza finansowa, strategia rozwoju, system ewidencji księgowej, zarządzanie ryzykiem, metody i narzędzia badania wskaźników jakości życia i jakości usług publicznych, konsultacje społeczne, czy wreszcie wdrożenie aplikacji informatycznej klasy BI (Business Intelligence) działającej w oparciu o technologię hurtowni danych i zestaw narzędzi analityczno - raportujących. Opracowany w ramach projektu produkt zostanie wdrożony i przetestowany w naszych administracjach, a następnie upowszechniony wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Dlatego przy projektowaniu naszego produktu, a następnie jego wdrażaniu i testowaniu chcielibyśmy uwzględnić potrzeby i uwarunkowania innych jednostek samorządu w Polsce.

2. CEL BADANIA

Głównym celem badania było zebranie informacji do dalszych prac nad projektem, w tym przede wszystkim informacji o oraz ich zainteresowaniu JST w Polsce wdrożeniem zintegrowanego systemu zarządzania, poznaniem ich najważniejszych potrzeb rozwojowych oraz preferowanych form wsparcia dla w zakresie doskonalenia systemów zarządzania i monitorowania jakości usług.

3. OPIS METODOLOGII

Badanie zrealizowano przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, który zawierał uporządkowaną listę pytań zamkniętych. Metoda ta została wybrana ze względu na szybkość i jednolitość badania, co ułatwia porównywalność wyników i standaryzację informacji.



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Badaniem objęta była populacja 102 JST w Polsce złożona z 65 miast na prawach powiatu (z uwzględnieniem Krakowa i Poznania), 16 urzędów marszałkowskich, a także 6 powiatów oraz 15 gmin (liczących od ok. 20 do 50 tys. mieszkańców), które wdrożyły lub wykazały zainteresowanie wdrożeniem budżetu zadaniowego w ramach badania przeprowadzonego przez Ministerstwo Finansów w 2011 r.¹ Ankieta opracowana w ramach projektu MJUP składała się z czterech części:

Części I – metryczki,

Części II „Stan aktualny – narzędzia zarządzania”- diagnozującej stan zaawansowania badanych samorządów w rozwoju narzędzi zarządzania JST w ośmiu obszarach systemu zarządzania kluczowych dla jakości usług:

- 1) strategii rozwoju i programów strategicznych,
- 2) wieloletniej prognozie finansowej,
- 3) budżetu zadaniowego,
- 4) ewidencji finansowo - księgowej,
- 5) monitorowania efektów i kosztów,
- 6) zarządzania ryzykiem,
- 7) systemów informatycznych,
- 8) komunikacji społecznej.

Części III – dotyczącej potrzeb i priorytetów rozwoju systemu zarządzania, w szczególności w zakresie

- potrzeb informacyjnych obszarze dziedzin, programów, zadań budżetowych, zarządzania ryzykiem,
- priorytetów w zakresie danych potrzebnych do zarządzania,
- potrzeb i priorytetów w zakresie dostępu do danych.

Części IV – problemów i ograniczeń w rozwoju systemu zarządzania oraz oczekiwanych i preferowanych form wsparcia.

Wszystkie jednostki samorządu objęte badaniem poproszone zostały o wypełnienie I i II części ankiety, a w przypadku zainteresowania efektami projektu, uczestnictwem w upowszechnianiu jego produktu i uzyskaniem różnych form wsparcia – także III i IV.

4. PRZEBIEG BADANIA ORAZ PREZENTACJA WYNIKÓW

Ankiety rozesłano drogą elektroniczną do 100 JST w tym do 78 gmin, 6 powiatów oraz 16 urzędów marszałkowskich. Lista JST do których wysłano ankietę stanowi załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

¹ Raport z badań Departamentu JST MF przeprowadzonego w ramach prac nad przygotowaniem projektu....



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



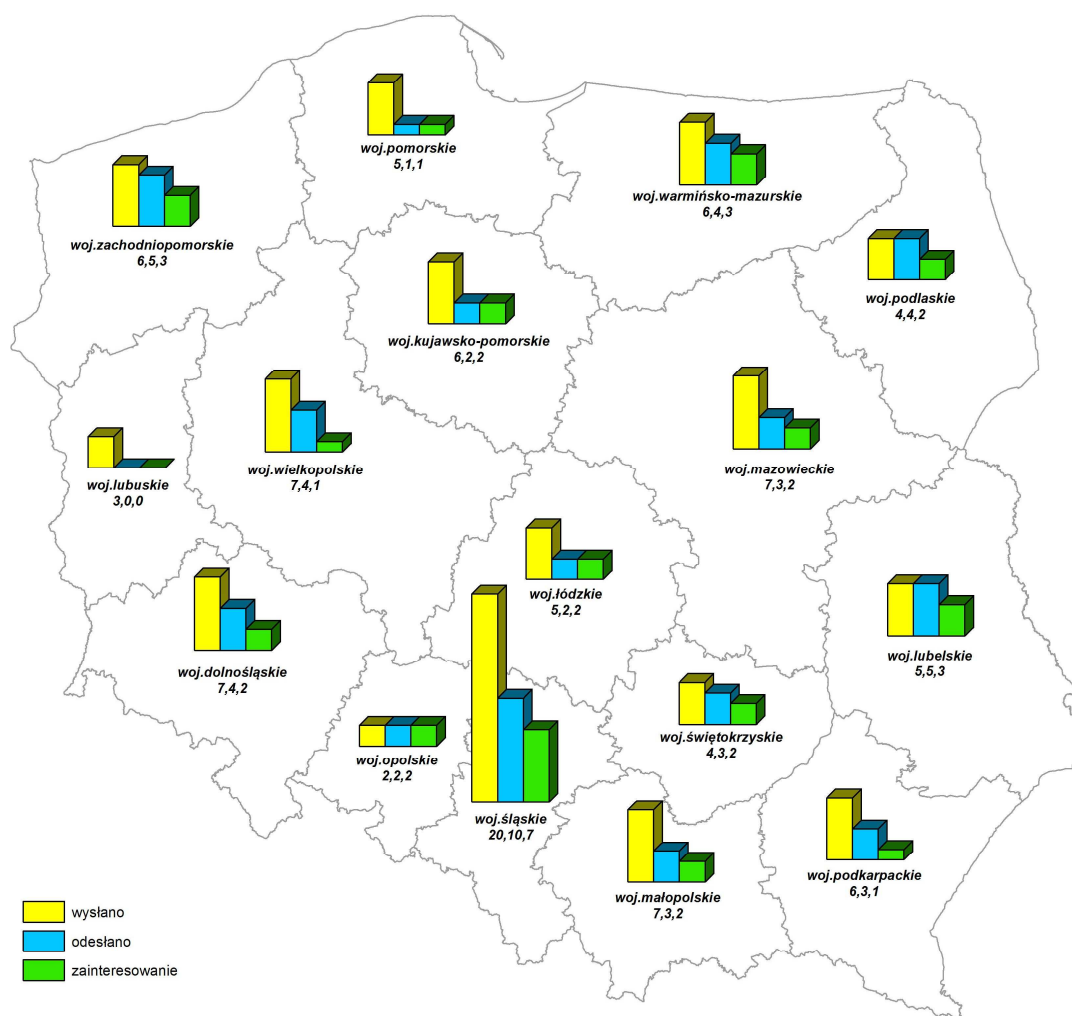
POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kolor żółty na diagramie (rys. 1) oznacza wszystkie jednostki samorządu objęte badaniem. Kolor niebieski – JST, które odpowiedziały na ankietę - 55 w zakresie części II, kolor zielony - 35 JST, które uzupełniły wszystkie części ankiety. Pełna lista JST od których otrzymano zwrot ankiet znajduje się w załączniku nr 2 do raportu. Zestawienie wyników wszystkich otrzymanych ankiet zawiera załącznik nr 3 do niniejszego raportu.

Rys. 1 Zainteresowanie projektem wg województw przedstawia poniższy rysunek:



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



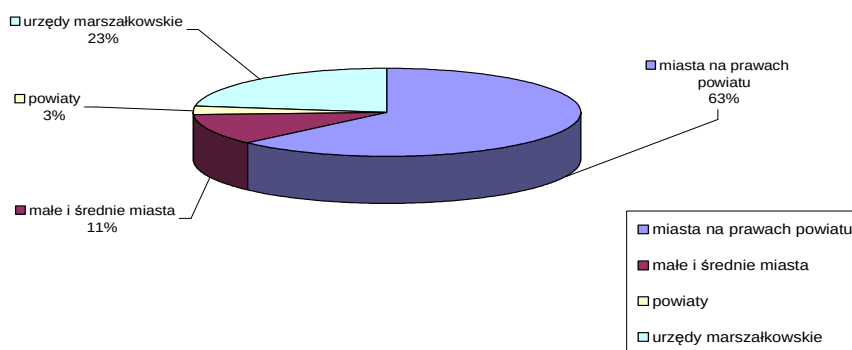
Profil JST zainteresowanych wdrożeniem produktu i udziałem w jego upowszechnianiu prezentuje się następująco:

1. Rodzaj JST

- a. miasta na prawach powiatu - 22 miasta - 63%
- b. małe i średnie miasta – 4 miasta - 11%
- c. powiaty – 1 - 3%
- d. urzędy marszałkowskie – 8 urzędów - 23%

Rys. 2. Zainteresowanie uczestniczeniem w upowszechnianiu projektu wg rodzajów JST.

ZAINTERESOWANIE WDROŻENIEM PRODUKTU WG RODZAJU JST



2. Liczba mieszkańców

- a. miasta na prawach powiatu - średnia: 171 219, min: 39 396, max: 737 098
- b. małe i średnie miasta – średnia: 33 166, min: 22 384, max: 41 194
- c. powiaty – 170 000
- d. urzędy marszałkowskie – średnia: 2 372 889, min: 990 000, max: 5 242 911

3. Wielkość dochodów

- a. miasta na prawach powiatu – średnia: 694 540 tys., min: 162 718 tys., max: 2 748 093 tys.
- b. małe i średnie miasta – średnia: 89 948 tys., min: 77 609 tys., max: 104 002 tys.
- c. powiaty – 134 798 tys.
- d. urzędy marszałkowskie – średnia: 1 009 531 tys., min: 457 594 tys., max: 2 457 672 tys.

4. Wskaźnik zadłużenia

- a. miasta na prawach powiatu – średnia: 36,13%, min: 0,00%, max: 58,31%,
- b. małe i średnie miasta – średnia: 37,16%, min: 14,34%, max: 57,49%



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- c. powiaty – 28,29%
- d. urzędy marszałkowskie- średnia: 41,35%, min: 26,58%, max: 56,91%.

Jak widać wdrożeniem produktu zainteresowane są przede wszystkim urzędy marszałkowskie (50% istniejących) oraz miasta na prawach powiatu (34% istniejących). Wysoki wskaźnik zainteresowania produktem wśród urzędów marszałkowskich zaskakuje, ale może też być interpretowany jako przejaw specyfiki potrzeb tych jednostek, które z racji swoich zadań mogą być – bardziej od pozostałych - zainteresowane rozwojem skutecznych metod zarządzania przez cele. Wśród miast na prawach powiatu występują miasta duże (np. Łódź) jak małe i średniej wielkości, miasta z dochodami ok. 2,7 mld zł oraz poniżej 200 mln zł, miasta których wskaźnik zadłużenia jest bliski dopuszczalnego poziomu 60% oraz takie, gdzie jest bliski zeru lub wynosi zaledwie kilkanaście procent. Wynik badania potwierdza przekonanie wyrażone we wniosku projektu o uniwersalności produktu i możliwości jego adaptacji w jednostkach o różnym charakterze i różnym stopniu zaawansowania metod zarządzania.

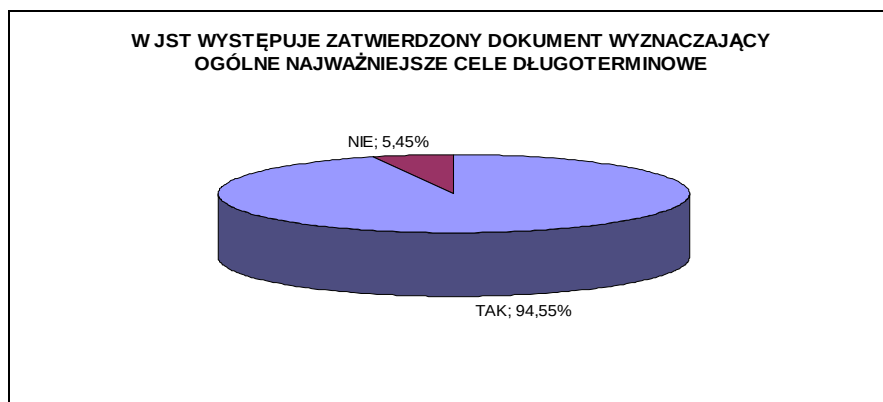
Wyniki badań nakazują rozważenie zmian w strategii upowszechniania projektu przez objęcie wdrożeniem produktu co najmniej jednego Urzędu Marszałkowskiego, kosztem np. jednej gmin do 150 tys. mieszkańców.

5. ANALIZA STANU ROZWOJU POSZCZEGÓLNYCH NARZĘDZI ZARZĄDZANIA

5.1 STRATEGIA I PROGRAMY STRATEGICZNE

Prawie we wszystkich ankietowanych JST występuje zatwierdzony dokument wyznaczający ogólne najważniejsze cele długoterminowe, które są mierzalne, jednakże w większości przypadków nie określono dla głównych usług standardów jakościowych, skuteczności czy też efektywności.

Rys. 3



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



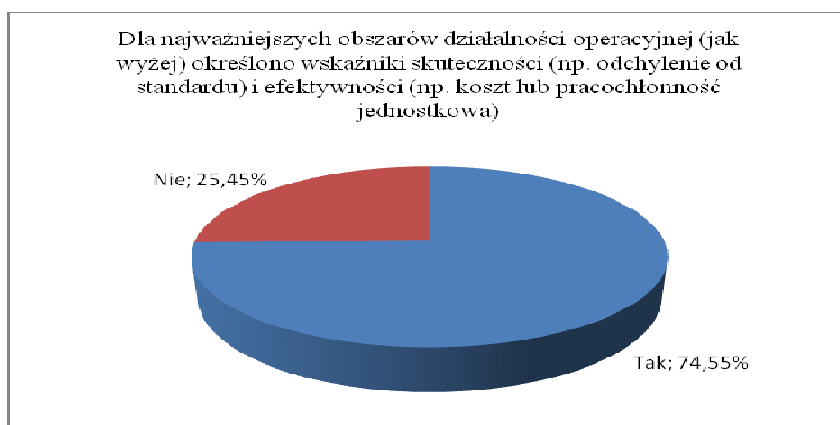
POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



94% z badanych JST deklaruje posiadanie dokumentu określającego najważniejsze długo lub średniookresowe cele jednostki. Problemem jest jednak, że programy strategiczne nie są tworzone według jednolitej konstrukcji i często nie zawierają elementów umożliwiających planowanie, monitorowanie oraz ocenę zaawansowania ich realizacji, tj. stopnia osiągnięcia określonych celów dotyczących jakości życia i jakości usług publicznych (np. diagnozy dziedziny, wymiennie sformułowanych celów, harmonogramu, powiązań z zadaniami budżetowymi). Przykładowo ponad 81% JST deklaruje, że cele programów strategicznych formułowane są w sposób wymierny, możliwy do zmierzenia, ale jedynie niespełna 26% JST określiło wskaźniki skuteczności bądź efektywności dla najważniejszych obszarów zarządzania, jednocześnie tylko 27% JST deklaruje powiązanie zadań budżetowych z celami strategicznymi, programami strategicznymi / sektorowymi na poziomie celów, wskaźników i działań.

Rys. 4



5.2 WIELOLETNIA PROGNOZA FINANSOWA

We wszystkich JST opracowywana jest Wieloletnia Prognoza Finansowa, które spełnia wymagania ustawy o finansach publicznych.

Wieloletnia Prognoza Finansowa jest obligatoryjnym narzędziem średniookresowego i wieloletniego planowania finansowego. Wyniki badania pokazują, że WPF, jako narzędzie obligatoryjne wdrożyło 100% JST, ponad połowa jednostek wykorzystuje nadwyżkę operacyjną obliczaną w WPF do ustalenia całościowej kwoty wydatków bieżących, ale już tylko 32% JST deklaruje, że WPF prócz wymagań ustawowych służy im także do określenia limitów wydatków bieżących dla poszczególnych dziedzin zarządzania lub ich grup, czy też paru największych jednostek organizacyjnych. Z punktu widzenia zarządzania, w tym poprawy jakości usług publicznych problemem jest to, że pełny potencjał informacyjny WPF



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

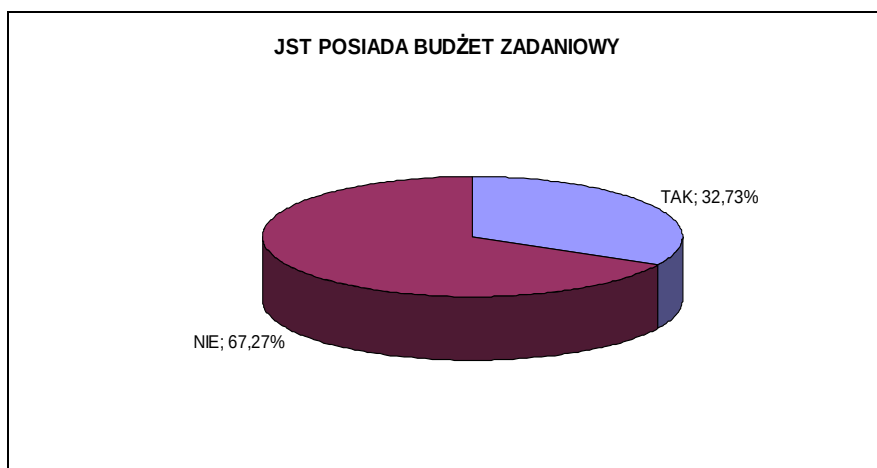


może być wykorzystany jedynie wtedy, gdy jest ona odpowiednio zintegrowana z budżetem zadaniowym.

5.3 BUDŻET ZADANIOWY

Spośród ankietowanych JST tylko 1/3 posiada budżet zadaniowy zawierający przewidywane limity wydatków bieżących na finansowanie poszczególnych zadań jak również określony zakres rzeczowy zadania. Ponadto nie we wszystkich JST posiadających budżet zadaniowy możliwy jest pomiar osiągnięć a zadania budżetowe nie zawsze powiązane są z celami strategicznymi.

Rys. 5



Wdrożenie metodyki budżetu zadaniowego deklaruje 33% badanych JST. Dlatego dla JST nie posiadających budżetu zadaniowego produkt projektu będzie pomocny we wdrożeniu tego narzędzia, co poprawi przejrzystość i sprawność systemu zarządzania jednostką. Dla JST posiadających już budżet zadaniowy produkt projektu MJUP będzie okazją do poprawy jakości informacji pozyskiwanych dzięki niemu, poprzez poprawę sposobu formułowania zadań, ich celów i adekwatnych do nich wskaźników, wyodrębnienia działań i produktów, powiązanie zadań z obiektami i narzędziami zarządzania strategicznego oraz procesem zarządzania ryzykiem. Z punktu widzenia rozwiązań informatycznych wspomagających planowanie i monitorowanie zadań, innowacja odpowiada na problem pracochłonności opracowania budżetu zadaniowego – problem, który w ankiecie został wskazywany przez JST jako jedna z najważniejszych barier we wdrożeniu tego narzędzia.

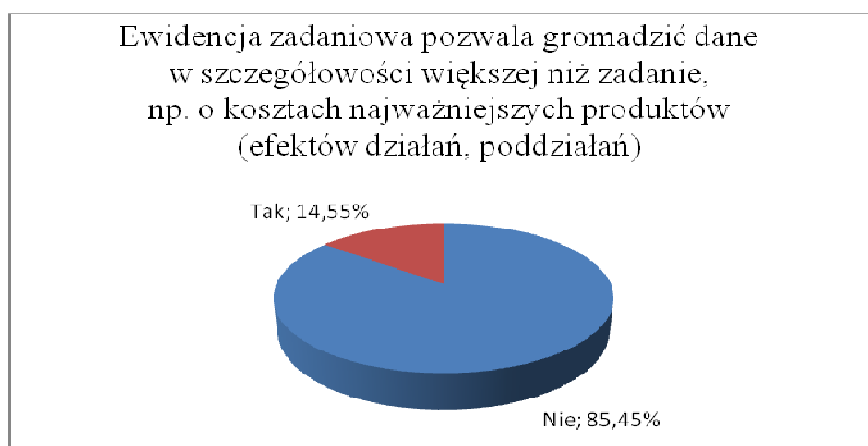




5.4 EWIDENCJA KSIĘGOWA

Odsetek samorządów prowadzących ewidencję finansowo – księgową w układzie zadaniowym kształtuje się na poziomie 33% analogicznym do odsetka samorządów, które wdrożyły budżet zadaniowy. Analiza wyników badania pokazuje już tylko niecałe 15% JST ma możliwość gromadzenia danych w szczególowości większej niż zadanie budżetowe (np. działania, produkty). Pewnym zaskoczeniem jest deklaracja 50 % jednostek, że ewidencja wydatków i kosztów prowadzona jest zarówno w układzie kasowym jak i memoriałowym, co wymaga weryfikacji.

Rys. 6



5.5 MONITOROWANIE EFEKTÓW I KOSZTÓW

Wyniki badania pokazują, że ok. 39% JST wprowadziło obowiązek monitorowania wskaźników Strategii Rozwoju, ale już tylko 29% JST deklaruje, że systemu monitorowania Strategii umożliwia pomiar rezultatów za pomocą wskaźników pokazujących kierunek zmian w zakresie celów strategicznych. Warunkiem niezbędnym monitorowania rezultatów działań JST na poziomie strategicznym jest stworzenie katalogu wskaźników jakości życia i jakości usług publicznych, które staną się punktem odniesienia dla określania celów programów strategicznych i zadań budżetowych.

W zakresie monitorowania zadań budżetowych posiadanie takiego systemu deklaruje 24% JST, ale tylko 11% spośród nich ma możliwość obliczania kosztów realizacji zadań, liczby produktów / usług lub ich wymagań jakościowych, pracochłonności ich wytwarzania. Konsekwencją braku wdrożenia i stosowania systemów monitorowania jest niedostosowanie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



liczby i jakości usług do rozpoznanych potrzeb, w tym zjawiska nadpodaży lub / i niedoboru usług publicznych, co w efekcie prowadzi do marnotrawstwa środków publicznych.

5.6 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Istnienie dokumentu określającego obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz jego stosowanie deklaruje ponad 85% samorządów. Zacznie mniejszy jest odsetek samorządów, które identyfikują, oceniają i zarządzają ryzykami definiowanymi na poziomie strategicznym – 45%. Objęcie zarządzaniem ryzykiem systemu bezpieczeństwa informacji deklaruje 72% samorządów. 67% ankietowanych jednostek deklaruje posiadanie zbioru ryzyk związanych z bezpieczeństwem informacji. Prowadzenie zbiorczych rejestrów ryzyk uaktualnianych przez właścicieli, uzupełnianych przez audytorów a następnie ocenianych i komunikowanych kierownictwu deklaruje ok. 63 % badanych jednostek.

Stosunkowo dobre wyniki badania w zakresie zarządzania ryzykiem zaskakują wobec pozostałych wyników zwłaszcza w zakresie celów i wskaźników zadań budżetowych i programów strategicznych. Oznaczać może to, że istniejące systemy zarządzania ryzykiem traktowane są w sposób bardziej formalny i w rzeczywistości nie koniecznie spełniają standardów kontroli zarządczej określonych przez Ministra Finansów.

5.7 SYSTEMY INFORMATYCZNE

Diagnoza w zakresie wspomagania procesu budżetowania systemami informatycznymi nie jest prosta. Ok. 11 % badanych jednostek deklaruje posiadanie systemów informatycznych, w których dane z systemów FK gromadzone są w Hurtowni Danych. Prawie 30 % deklaruje posiadanie jednego systemu informatycznego, który wspomaga proces budżetowania i monitorowania w układzie zadaniowym. Jednocześnie 16,36% jednostek stwierdza, że proces gromadzenia i analizy danych przy planowaniu i monitorowaniu zadań budżetowych prowadzony jest w arkuszach Excela, a drugie tyle informuje, że proces ten obsługiwany jest w ramach odrębnych systemów informatycznych w poszczególnych miejskich jednostkach organizacyjnych. Dane te wymagają ostrożności i zdają się wskazywać na fakt, że w większości JST w Polsce proces budżetowania obsługiwany i wspomagany jest przez różne systemy i narzędzia informatyczne. Wyniki wydają się wskazywać na to, że także w JST, gdzie wdrożono zintegrowane systemy informatyczne nie obejmują one wszystkich jednostek organizacyjnych lub całego zakresu danych i nie eliminują konieczności prowadzenia dodatkowych ewidencji i analiz w Excelu.

5.8 PARTYCYPACJA SPOŁECZNA

75% badanych JST potwierdziło, że „informuje mieszkańców o jakości i kosztach realizacji usług publicznych oraz stopniu realizacji zaplanowanych rezultatów celach Strategii



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozwoju”. Jednocześnie tylko 41% JST deklaruje, że „decyzje dotyczące wartości docelowej wskaźników strategicznych, standardów usług publicznych czy priorytetów na dany rok budżetowy poprzedzone są konsultacjami społecznymi”. Oznacza to, że samorządy skupiają się bardziej na informowaniu mieszkańców o swojej działalności, niż umożliwianiu im wyrażenia swoich opinii i priorytetów w sprawach lokalnej społeczności.

6. ANALIZA POTRZEB W ZAKRESIE PLANOWANYCH ZMIAN:

Jako najważniejsze kierunki zmian oraz potrzeby hurtowni danych ankietowane jednostki wskazały następujące potrzeby informacyjne:

- a) dane określające długofalowe zamierzenia samorządu (wskaźniki strategiczne), na które JST chce oddziaływać,
- b) lista programów wieloletnich (strategicznym / sektorowych), historyczne i planowane ich zakresy oraz związane z nimi środki finansowe,
- c) lista zadań budżetowych, dane historyczne i planowane określające zakresy rzeczowe (wyrażone w liczbach) oraz koszty,
- d) dane bieżące o zaangażowaniu, wydatkach i kosztach dla poszczególnych zadań budżetowych lub dostarczanych usług/produktów,
- e) Wyniki monitorowania rezultatów, wskaźników i kosztów zadań budżetowych lub usług/produktów.

Dane potrzebne do zarządzania jednostką samorządu znajdują się w wielu systemach transakcyjnych lub gromadzone są w arkuszach kalkulacyjnych Excela, a scalanie ich jest pracochłonne, męczące i nie gwarantuje dostępu do danych w czasie, gdy są rzeczywiście potrzebne. Trudności te zostały wskazane jako najważniejsze bariery utrudniające rozwój systemu zarządzania przez ponad 80% JST zainteresowanych udziałem w procesie upowszechniania produktu projektu.

Potrzeby informacyjne JST z punktu widzenia systemu zarządzania przez cele - **poziom zarządzania strategicznego** - przedstawia wykres nr 7:

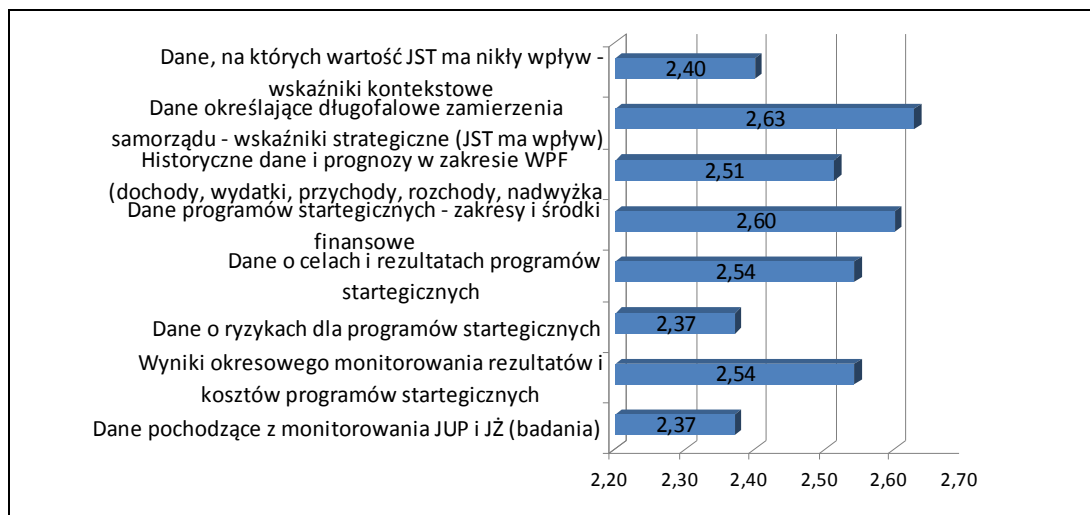


„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

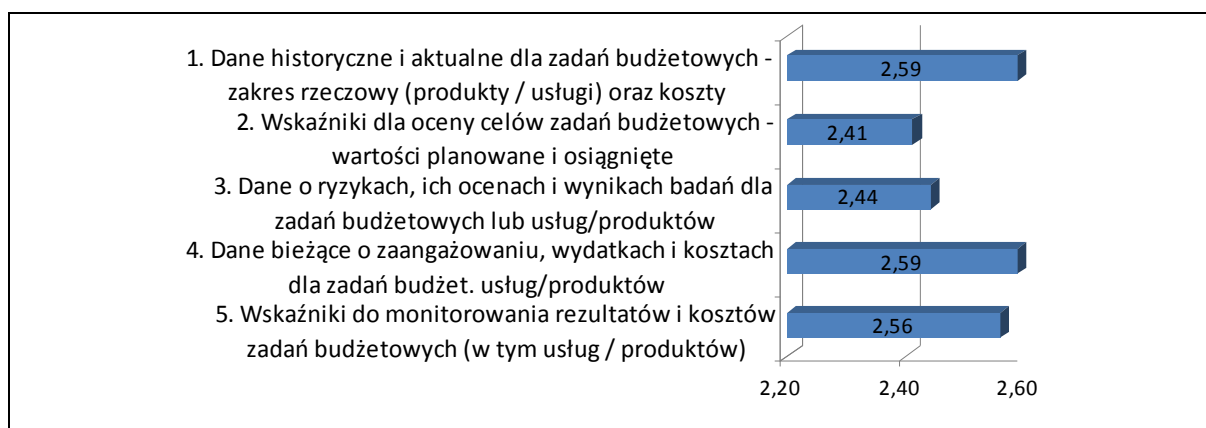


Rys. 7 Najważniejsze potrzeby informacyjne w zakresie zarządzania strategicznego



Potrzeby informacyjne JST z punktu widzenia systemu zarządzania przez cele – **poziom zarządzania operacyjnego (zadania budżetowe)** – przedstawia wykres nr 8:

Rys. 8 Najważniejsze potrzeby informacyjne z punktu widzenia zarządzania operacyjnego





7. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW I PRIORYTETÓW:

7.1 BARIERY ROZWOJU SYSTEMU ZARZĄDZANIA I MONITOROWANIA

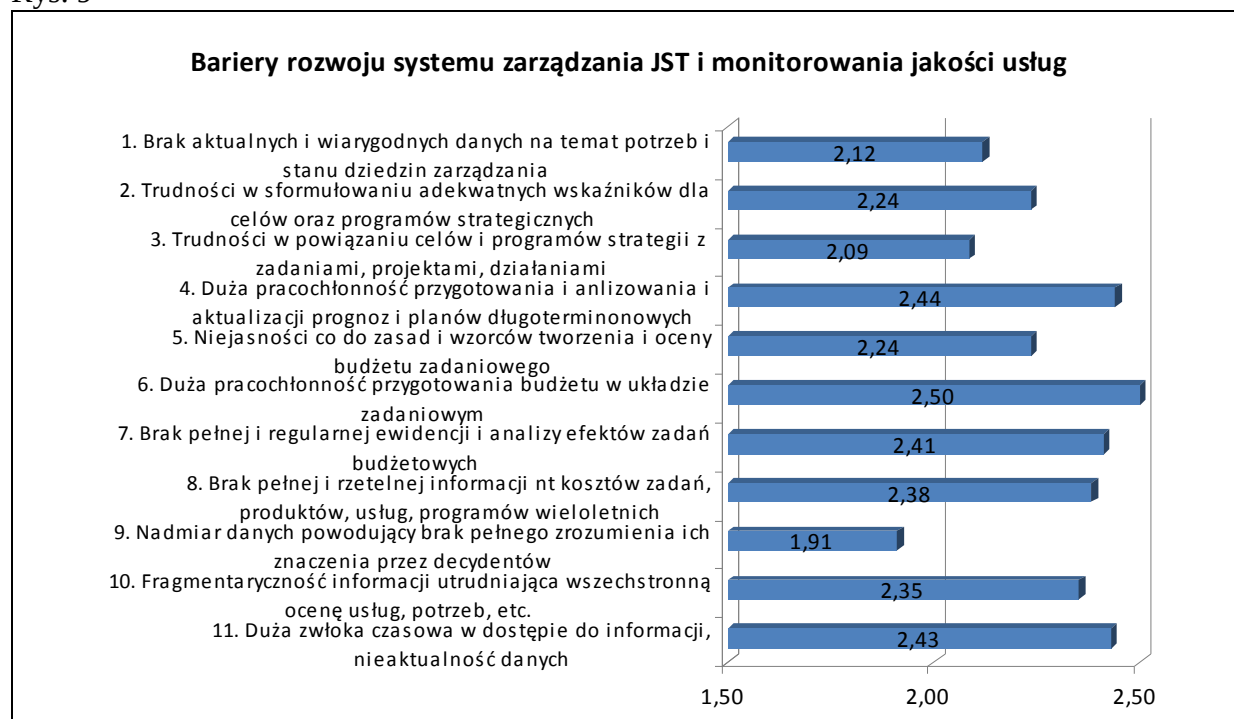
Jako najczęstszą barierę wykorzystania i rozwoju systemów informacyjnych zarządzania ankietowani wskazywali:

- dużą pracochłonność przygotowania budżetu w układzie zadaniowym,
- dużą pracochłonność przygotowania, analizowania i aktualizacji prognoz i planów długoterminowych,
- dużą zwłokę czasową w dostępie do informacji, nieaktualność danych.

Natomiast jako obszary najważniejszych zmian w celu poprawy jakości i rozwoju systemu informacyjnego ankietowani wskazali:

- zmniejszenie pracochłonności przygotowania, analizowania i aktualizacji budżetu w układzie zadaniowym przez odpowiednie wsparcie informatyczne,
- wdrożenie pełnej i regularnej ewidencji i analizy efektów poszczególnych zadań, produktów, usług, programów,
- stworzenie kompleksowego, spójnego systemu informacyjnego zapewniającego wieloaspektowy i wielowymiarowy obraz sytuacji i ocenę jakości usług.

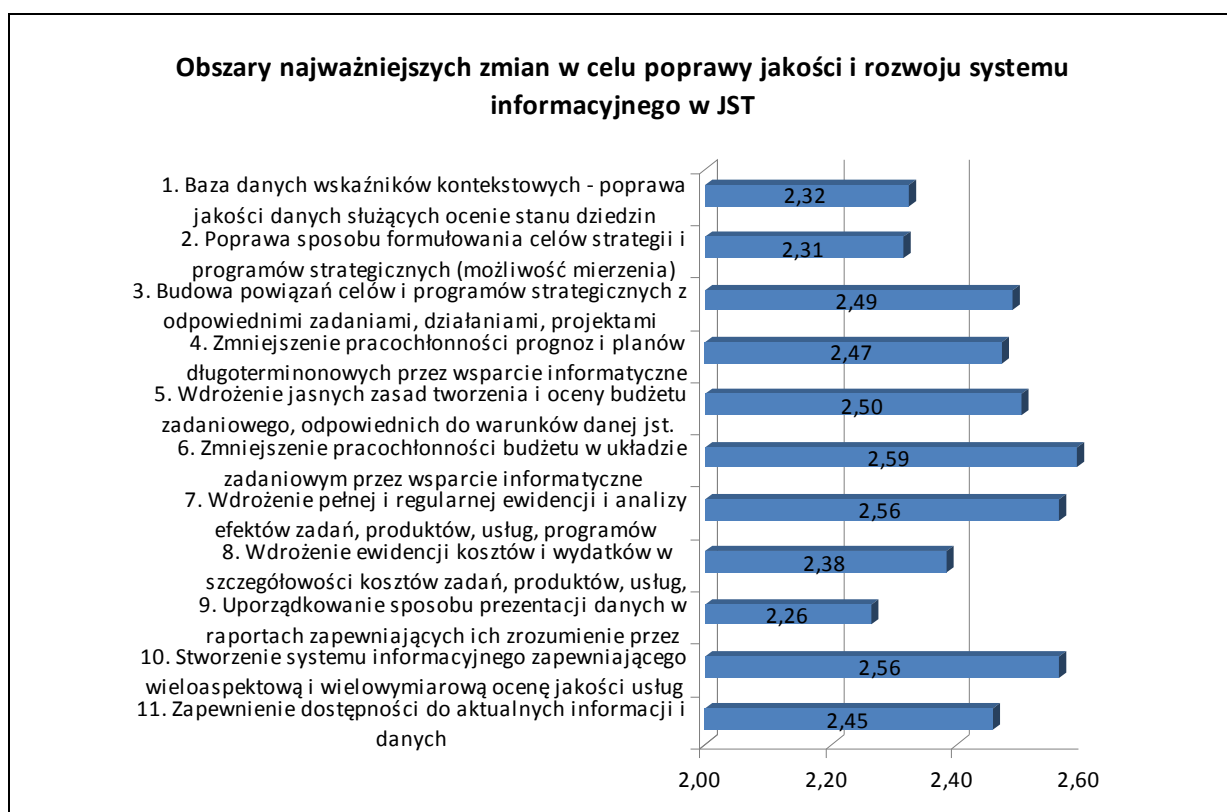
Rys. 9





Stworzenie kompleksowego, spójnego systemu informacyjnego zapewniającego wieloaspektowy i wielowymiarowy obraz sytuacji i ocenę jakości usług uznało za jeden z dwóch najważniejszych priorytetów rozwoju systemu zarządzania JST – wskazało na niego ponad 85% JST zainteresowanych uczestnictwem w upowszechnianiu produktu projektu (obok wdrożenia pełnej i regularnej ewidencji i analizy efektów poszczególnych zadań, produktów, usług, programów).

Rys. 10



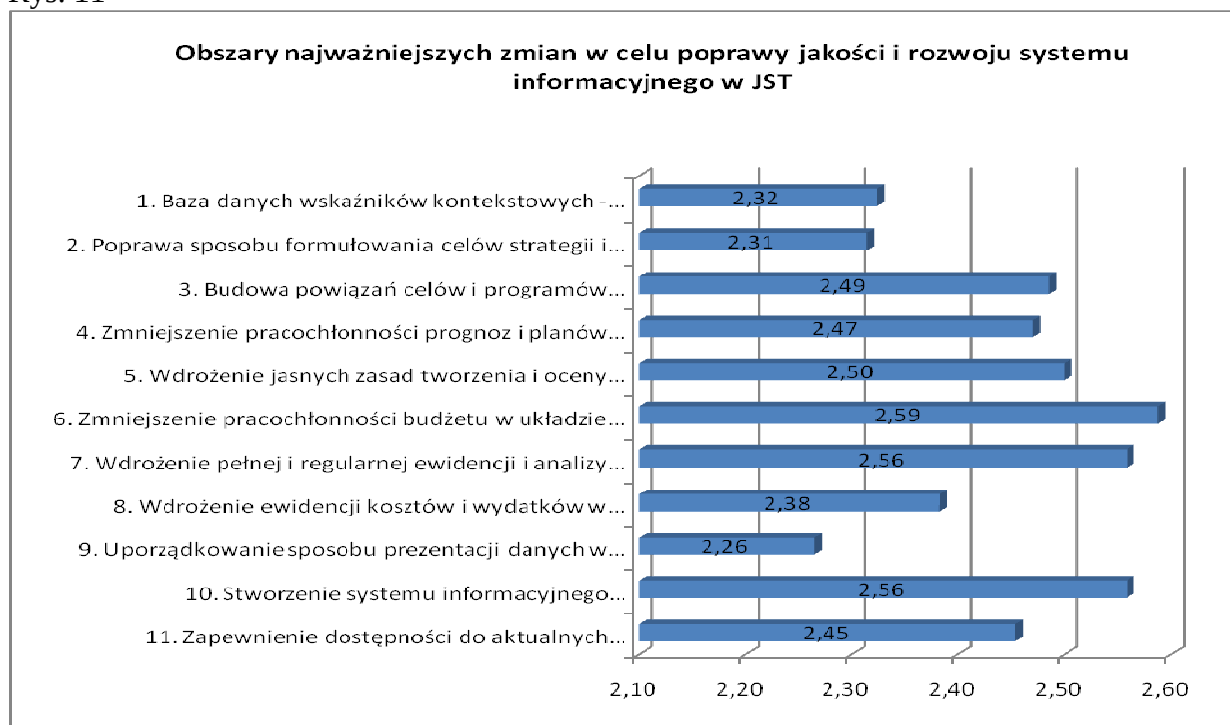


8. WSPARCIE ZEWNĘTRZNE I JEGO FORMY

W celu poprawy jakości i rozwoju systemów informacyjnych JST konieczne jest wsparcie zewnętrzne. Wsparcie to w głównej mierze powinno objąć następujące zagadnienia:

- ogólne zasady opracowania Wieloletniej Prognozy Finansowej w powiązaniu z budżetem zadaniowym,
- przykładowe katalogi wskaźników pomiaru osiągnięć i sposobów ich pomiaru, w tym wskaźników jakości życia i jakości usług publicznych,
- ogólne zasady opracowania budżetu zadaniowego,
- zbiory dobrych praktyk i przykładów wdrożenia ww. metod i narzędzi w JST w Polsce i na świecie.

Rys. 11

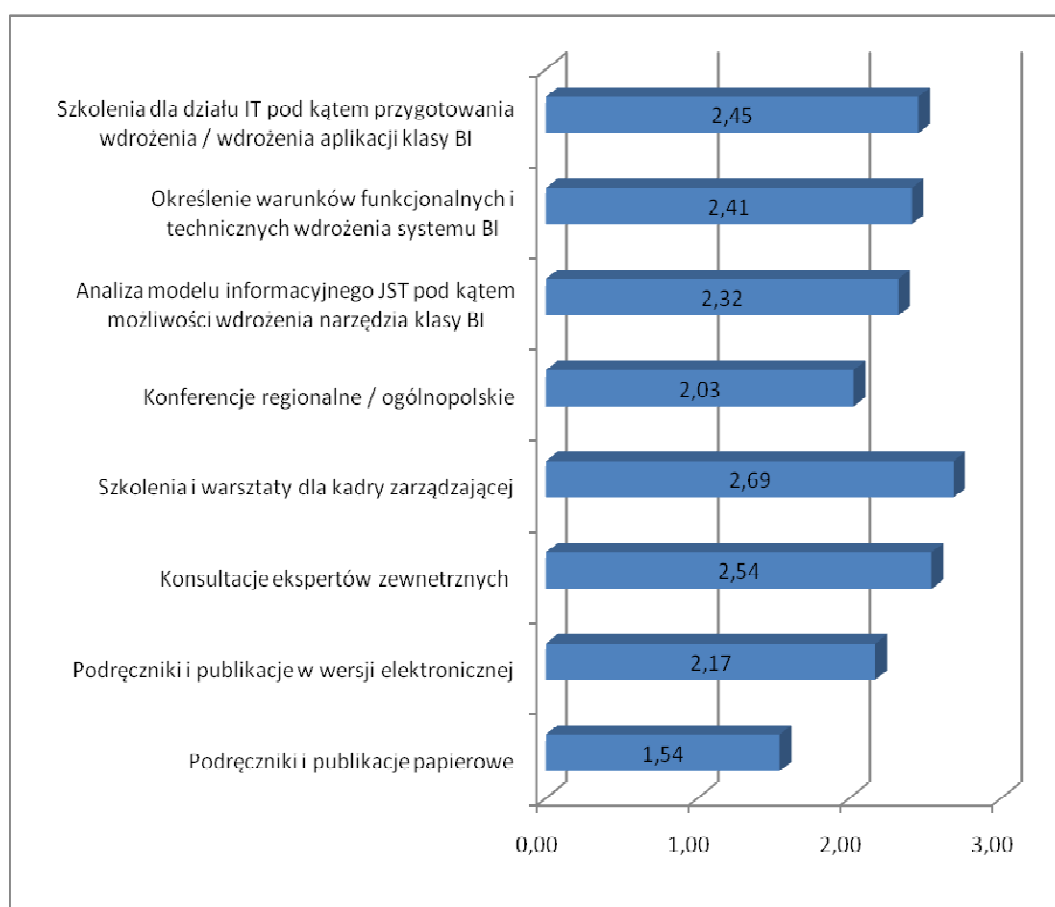


Jako najbardziej skuteczne formy wsparcia zewnętrznego w celu poprawy jakości i rozwoju systemów informacyjnych ankietowani wskazali:

- szkolenia i warsztaty dla kadry zarządzającej,
- konsultacje ekspertów zewnętrznych,
- szkolenia dla działu IT pod kątem przygotowania wdrożenia / wdrożenia aplikacji klasy BI.



Rys. 12 Preferencje JST w zakresie form udzielonego wsparcia w zakresie upowszechniania produktu finalnego projektu MJUP



9. REKOMENDACJE

Podsumowując otrzymane wyniki należy zwrócić uwagę na fakt, iż tylko w nielicznych JST występują narzędzia potrzebne do sprawnego zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Innowacje niezbędne są we wszystkich dziedzinach zarządzania. Większość JST nie wprowadziła dotychczas budżetu zadaniowego, tym samym system ewidencji księgowej oraz stosowane systemy informatyczne nie pozwalają na pełne gromadzenie i przetwarzanie danych niezbędnych dla kadry kierowniczej w podejmowaniu bieżących



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
* Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



decyzji zarządczych. Dla sprawnego podejmowania decyzji kierownictwu brakuje informacji, opartej na faktach, nt. efektów, kosztów poszczególnych produktów / usług oraz osiągniętych celach strategicznych.

Analiza uwarunkowań, potrzeb i barier rozwoju systemu zarządzania w JST w Polsce potwierdza trafność wstępnej diagnozy przeprowadzonej we wniosku projektu innowacyjnego MJUP, a także właściwy dobór celów projektu i działań służących ich realizacji. Realizatorzy projektu powinni pozostać w kontakcie z JST objętymi badaniem i zapewnić im dostęp do informacji nt produktów projektu, a także możliwość wymiany uwag i opinii dotyczących ich rozwoju.



„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki