Załącznik do zarządzenia Nr 1508/2006
Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 26 lipca 2006 roku

PROGRAM PODNOSZENIA JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH DZIAŁANIA WEWNĘTRZNE

Spis treści

I. Wstęp
- I.1. Wprowadzenie do programu podnoszenia jakości usług publicznych
- I.2. Określenie usługi publicznej
  - I.2.1. Definiowanie usług publicznych
  - I.2.2. Typologia usług publicznych

II. Wprowadzenie do programu działań wewnętrznych
- II.1. Rozróżnienie działań wewnętrznych i zewnętrznych
- II.2. Specyficzne zagadnienia dotyczące działań wewnętrznych

III. Proces doskonalenia usług publicznych
- III.1. Główne nurty doskonalenia
- III.2. Kluczowe zadanie programu działań wewnętrznych

IV. Zakres programu działań wewnętrznych

V. Diagnoza

VI. Cele i zadania
- VI.1. Omówienie
- VI.2. Zestawienie

I. Wstęp

I.1. Wprowadzenie do programu podnoszenia jakości usług publicznych

Przyjęta przez Radę Miasta Krakowa w dniu 13 kwietnia 2005 r. Strategia Rozwoju Krakowa (uchwała Nr LXXV/742/05) określa dalekosiężną wizję rozwoju Miasta oraz misję władz jego samorządu, wyznacza cele strategiczne i operacyjne, a także katalog niezbędnych programów średniookresowych, tzw. sektorowych, mających realizować tę Strategię.

Wśród celów operacyjnych Strategia przewidziała cel I-8 pod nazwą „*Rozwój samorządności lokalnej i doskonalenie metod zarządzania, zwiększenie świadomości obywatelskiej i zainteresowania życiem miasta*", a jako sposób jego realizacji wskazała dwa powiązane ze sobą programy służące jego realizacji: „*Program podnoszenia jakości usług publicznych*" oraz „*Program rozwoju samorządności lokalnej i obywatelskiej partycypacji w zarządzaniu miastem*".

Z założenia oba programy nie są typowymi programami sektorowymi, mającymi na poziomie planistycznym regulować działania w określonej, wycinkowej sferze funkcjonowania Miasta. Są to programy o charakterze przekrojowym, a przez to istotnie różniące się od prawie wszystkich pozostałych programów służących realizacji Strategii Rozwoju Krakowa.

Realizacja usług publicznych jest powszechnie uznawana za jeden z głównych powodów powoływania samorządu lokalnego, rozumianego jako wspólnota mieszkańców, a nie jedynie jako władza lokalna. Usługi publiczne bowiem w decydującym stopniu wpływają na jakość życia mieszkańców, a także na warunki inwestowania, a więc również na rozwój gospodarczy. Konkludując – są one jednym z kluczowych czynników, od których zależy rozwój Miasta.

Punktem odniesienia dla *„Programu podnoszenia jakości usług publicznych*" jest idea systemowego podejścia do dostarczania usług publicznych. Realizacja tej koncepcji organizowałaby partnerskie działania różnych środowisk i instytucji w Krakowie, służące wypełnieniu Wizji Krakowa i Misji samorządu Miasta, zapisanych w Strategii Rozwoju Krakowa.

Urzeczywistnianie tej wizji, która nie może być dzisiaj precyzyjnie dookreślona, bo wiele zasadniczych czynników ulega ciągłej zmianie, wymaga od programu specyficznej konstrukcji. Najprostszą, stosowaną w takich przypadkach metodą jest zastosowanie formuły *programu kroczącego,* która zakłada wskazanie celów i tylko ogólne zarysowanie sposobów

postępowania podczas całego procesu. Precyzowania celów dokonuje się dla każdorazowego okresu planowania średnio- i krótkookresowego osobno.

I.2. Określenie usługi publicznej

I.2.1. Definiowanie usług publicznych

Dla potrzeb niniejszego *Programu,* zgodnie ze Strategią Rozwoju Krakowa, usługi publiczne zdefiniowano jako:

działania, których skutkiem są konkretne dobra indywidualne lub wspólne, świadczone przez samorząd lokalny,
publiczne w tym sensie, że z prawa do korzystania z nich nie może być nikt w społeczności wykluczony.

I.2.2. Typologia usług publicznych

Przyjęto podział usług publicznych na pięć kategorii:

- usługi administracyjne, a w szczególności:
  - wydawanie dokumentów na wniosek mieszkańca, nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami czy koncesjami,
  - prowadzenie rejestrów danych (baz danych), uzyskiwanych od mieszkańców,
  - wydawanie zezwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie Kodeksu postępowania administracyjnego,
  - wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną przez państwo;
- usługi organizatorskie, a w szczególności związane z m.in.:
  - ochroną dziedzictwa narodowego,
  - rozwojem nauki,
  - promocją wydarzeń kulturalnych,
  - sportem wyczynowym,
  - organizowaniem standardu usług komercyjnych w sąsiedztwie,
  - organizowaniem współpracy z przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi itp.

- usługi społeczne, a w szczególności związane z m.in.:
  - ochroną zdrowia,
  - wychowaniem oraz edukacją,
  - dostępem do kultury,
  - kulturą fizyczną i rekreacją,
  - integracją społeczną i aktywizacją zawodową,
  - mieszkalnictwem,
  - cmentarnictwem;
- usługi zapewnienia ładu, a w szczególności:
  - zapewnienie bezpieczeństwa publicznego,
  - organizacja przestrzeni publicznych, w tym zieleni publicznej,
  - zapewnienie ładu przestrzennego;
- usługi techniczne (infrastruktura miejska), a w szczególności:
  - transport – usługi i zapewnienie odpowiedniej infrastruktury,
  - gospodarka wodna – zaopatrzenie w wodę i kanalizacja,
  - gospodarka odpadami oraz utrzymywanie czystości i porządku,
  - zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo),
  - infrastruktura informatyczna – dostęp do szerokopasmowego Internetu.

Dzięki takiemu podziałowi istnieje możliwość, w ramach każdej z tych kategorii, budowania jednolitego systemu zarządzania usługami. Z kategoriami tymi związane są także, w miarę jednorodne, środowiska partnerskie – co ułatwia rozwój partycypacji, czyli aktywnego uczestniczenia zainteresowanych adresatów w kształtowaniu tych usług.

II. Wprowadzenie do programu działań wewnętrznych

II.1. Rozróżnienie działań wewnętrznych i zewnętrznych

Sformułowanie „*Programu działań wewnętrznych*" w Urzędzie Miasta Krakowa jest etapem wstępnym dla określenia programu podnoszenia jakości usług publicznych w Krakowie. Istotne jest to, iż to od przygotowania organizacyjnego, infrastrukturalnego, kadrowego i menedżerskiego Urzędu zależy adekwatność, jakość i stabilność dostarczania usług publicznych w perspektywie strategicznej.

Działania wewnętrzne służące podnoszeniu jakości usług publicznych są stałym procesem, a nie jedynie jednorazowym przedsięwzięciem i można powiedzieć, że są działaniami prowadzonymi równolegle, ale krok przed innymi działaniami Programu, ze względu na stymulującą rolę samorządu.

Z kolei działania zewnętrzne dotyczące poprawy jakości usług publicznych (w tym problematyka zakresu i dostępności tych usług, ich standardów oraz metod podnoszenia ich jakości w samorządzie) są przedmiotem odrębnego programu, którego projekt z inicjatywy Prezydenta Miasta Krakowa zostanie przedstawiony Radzie Miasta Krakowa, celem przyjęcia w formie stosownej uchwały.

II.2. Specyficzne zagadnienia dotyczące działań wewnętrznych

Z punktu widzenia samorządu Miasta działania wewnętrzne to przede wszystkim takie, które wpływają na jakość usług publicznych dzięki zapewnieniu odpowiedniego systemu ich dostarczania, przy zaangażowaniu własnych kadr i środków materialnych. Jest to zatem program doskonalenia działań już podejmowanych oraz wprowadzania nowych mechanizmów zabezpieczających wzrost standardu usług publicznych, świadczonych przez Prezydenta Miasta i podległe mu jednostki – a nie przez wszystkich realizatorów usług publicznych.

Działania wewnętrzne, ze względu na rytm pracy administracji publicznej, muszą mieć odpowiednio wyznaczone cele i zadania średnio- i krótkookresowe, dotyczące doskonalenia metod, struktur organizacyjnych, ram formalno-proceduralnych, komunikacji wewnętrznej, a także instrumentów nadzoru, monitorowania i weryfikacji działań.

Sprawność administracji jest jednym z podstawowych wskaźników określających zarówno jakość życia mieszkańców, jak i warunki inwestowania. Tak więc jakość zarządzania zadaniami publicznymi ma kluczowe znaczenie dla jakości świadczonych usług.

Podnoszenie jakości zarządzania jest stałym procesem obejmującym nie tylko struktury organizacyjne samorządu i system podnoszenia kompetencji jego pracowników, ale także rozwój, jakość i profesjonalizm instytucji pośredniczących pomiędzy wszystkimi środowiskami istotnymi dla rozwoju Miasta: biznesowymi, naukowymi, kulturowymi i obywatelskimi. Służyć temu procesowi powinno pogłębianie decentralizacji zadań publicznych, systemowa współpraca z organizacjami społecznymi, a także umacnianie tożsamości obywatelskiej. Jest to przedmiotem odrębnego programu operacyjnego pod nazwą „*Program rozwoju samorządności lokalnej i obywatelskiej partycypacji w zarządzaniu miastem*".

Partnerskie i skuteczne realizowanie systemu usług publicznych zakłada stałą profesjonalizację działań i umiejętności kadr we wszystkich elementach systemu. To jest proces najbardziej żmudny i wymagający najwięcej czasu i konsekwencji. Istotnym jest jednakże fakt, iż koncepcja podnoszenia jakości usług publicznych powinna być realizowana systematycznie i konsekwentnie w perspektywie strategicznej, co ściśle się wiąże z ciągłym doskonaleniem.

Podkreślenia wymaga również prorynkowy charakter Programu. Doświadczenia realizacji usług publicznych wielu państw doprowadziły do szerokiego upowszechniania się formuły *nowego zarządzania publicznego*. Jest to formuła realizacji zadań publicznych, polegająca na wykorzystywaniu mechanizmów rynkowych i stosowaniu właściwych dla rynku instrumentów i narzędzi.

III. Proces doskonalenia usług publicznych

III.1. Główne nurty doskonalenia

Przy przyjętym określeniu usług publicznych można wskazać cztery podstawowe nurty realizacji odpowiedzialności samorządu lokalnego za ich dostarczanie:

- zapewnienie, w ramach kompetencji samorządu, kompletności dostępnych usług publicznych – zgodnej z poziomem rozwoju cywilizacyjnego i oczekiwaniami mieszkańców;
- zagwarantowanie powszechności dostępu mieszkańców do usług publicznych – materialnych i niematerialnych;
- zapewnienie odpowiedniego standardu i stałego doskonalenia jakości świadczonych usług publicznych;
- zapewnienie stałego zwiększania udziału samych mieszkańców oraz ich organizacji, instytucji i firm w kształtowaniu i realizowaniu usług publicznych.

Nurt partycypacji społecznej wiąże „*Program podnoszenia jakości usług publicznych*" z przygotowywanym równolegle „*Programem rozwoju samorządności lokalnej i obywatelskiej partycypacji w zarządzaniu miastem*" oraz z „*Rocznymi programami współpracy samorządu miasta Krakowa z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego*".

Specyficzny i kluczowy dla innych działań samorządu charakter *Programu* skłania do sformułowania jego wyraźnej misji, potrzebnej jako stabilny punkt odniesienia dla wyboru celów i zadań oraz sposobów ich realizacji – przez wszystkich partnerów.

Misją Programu doskonalenia usług publicznych jest wypracowanie i wdrożenie w Krakowie modelowego systemu dostarczania usług publicznych, wykorzystującego potencjał obywatelskiej partycypacji i elastycznie dostosowującego się do zmieniających się możliwości i potrzeb mieszkańców, gości i inwestorów.

Misja ta w wyraźny sposób wpisuje się w Misję Urzędu Miasta Krakowa, określoną w zarządzeniu Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 29 marca 2006 r.:

Służba mieszkańcom dla wspólnego dobra Miasta podstawowym celem pracy urzędników.

III.2. Kluczowe zadanie programu działań wewnętrznych

Program działań wewnętrznych ma odpowiedzieć na kluczowe pytanie:

W jaki sposób ma działać Urząd Miasta Krakowa, aby usługi publiczne były świadczone w sposób optymalny oraz jakie mechanizmy organizacyjno-systemowe należy rozwinąć lub wprowadzić, aby tę jakość zapewnić, utrzymywać i ciągle doskonalić?

Odpowiedź na to pytanie wymaga podzielenia całego procesu doskonalenia jakości usług publicznych na dwie zasadnicze fazy:

- faza inicjowania procesu doskonalenia i przygotowania założeń systemu usług – jako wewnętrzne działanie Urzędu Miasta;
- faza partycypacyjnego wdrażania przygotowanego systemu poprzez zharmonizowane działania w dwóch nurtach:
  - rozwijanie form i instytucji służących bezpośredniemu świadczeniu usług publicznych w różnych formach organizacyjnych i własnościowych,
  - stałego samodoskonalenia zdolności Urzędu do pełnienia roli stabilnego koordynatora systemu usług.

IV. Zakres programu działań wewnętrznych

Wymienione wcześniej główne nurty doskonalenia systemu usług, czyli: *dążenie do kompletności systemu usług, ich dostępności, jakości samych usług* oraz *partycypacji społecznej w ich świadczeniu* nakładają różne zadania na podmioty realizujące takie przedsięwzięcie.

Mając na uwadze powyższe, trzeba podkreślić konieczność zastosowania sygnalizowanej już wcześniej formuły *programowania kroczącego*. Jego charakterystyczną cechą jest stopniowanie i etapowanie zadań, zgodnie z rytmem pracy samorządu, oraz zapewnienie elastyczności w dostosowywaniu działań do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Ponieważ jednak Urząd Miasta pełni rolę inicjatora całego przedsięwzięcia, konieczne jest, aby w jego pierwszej fazie uwzględniono kluczowe nurty funkcjonowania, gwarantujące kompletność podejmowanych działań. W następnych fazach należy je wszystkie systematycznie rozwijać.

W świetle powyższych wniosków sformułowano podstawowe zadanie pierwszej fazy „Programu działań wewnętrznych" jako:

Minimalny zestaw działań Urzędu Miasta Krakowa, wystarczających do uruchomienia procesu stałego doskonalenia usług publicznych – zgodnie z koncepcją systemowego podejścia do usług publicznych.

Ujęcie programowania kroczącego pozwala na całościowe spojrzenie na usługi publiczne, świadczone przez Prezydenta Miasta Krakowa i podległe mu jednostki organizacyjne w postaci Urzędu Miasta Krakowa oraz jednostek i spółek miejskich; umożliwia równocześnie założone podejście systemowe do tego podstawowego obszaru działalności samorządu krakowskiego. Jak zaznaczono wcześniej, rola Urzędu Miasta jest w tym przedsięwzięciu specyficzna, a zarazem kluczowa.

Program określa pięć priorytetowych kierunków działań wewnętrznych. Są to:

1. Działania programowo-planistyczne tworzonego systemu świadczenia usług publicznych;
2. Przygotowywanie struktury organizacyjnej systemu świadczenia usług publicznych;
3. Wypracowywanie formalno-proceduralnych ram świadczenia usług publicznych;

4. Zorganizowanie komunikacji wewnętrznej i zharmonizowanie programów związanych z realizacją usług publicznych;
5. Wypracowanie instrumentów i procedur nadzoru, koordynowania, monitorowania i weryfikacji w sferze działania systemu świadczenia usług publicznych.

Przeprowadzenie diagnozy obecnego stanu przygotowania Urzędu Miasta Krakowa do doskonalenia usług publicznych jest punktem wyjścia do wypracowania listy konkretnych zadań, które powinny zostać podjęte w pierwszej fazie procesu poprawy jakości usług publicznych.

V. Diagnoza

Przeobrażenia polityczne, jakie zaistniały w naszym kraju w ciągu ostatnich kilkunastu lat, stały się przyczyną zmian w wielu różnych dziedzinach życia społeczności lokalnej. Jednym z zadań, jakie stanęło przed nowo powstałym samorządem lokalnym, była i jest w dalszym ciągu poprawa warunków życia mieszkańców, w tym ich obsługi w sprawach zbiorowych i indywidualnych.

W ciągu ostatnich lat nakłada się na samorząd lokalny kolejne, nowe zadania, przejmowane przede wszystkim z zakresu administracji rządowej. Zadania te muszą być realizowane przy stałym podnoszeniu jakości ich wykonywania oraz przy zachowaniu możliwości finansowania wdrażanych przedsięwzięć.

Kwestia jakości zarówno funkcjonowania Urzędu Miasta, jak i usług świadczonych przez Urząd, jest przedmiotem nieustannych działań Prezydenta Miasta Krakowa. Wszyscy pracownicy Urzędu w imię misji publicznej, którą mają do wypełnienia, są zobowiązani do nieustannego podnoszenia jakości pracy poprzez działania wewnętrzne (organizacja pracy) i zewnętrzne (realizacja celu, jakim jest sprawna obsługa petenta). Z drugiej strony stale też rosną oczekiwania i wymagania mieszkańców Krakowa oraz turystów, spowodowane zwiększającą się możliwością porównywania stanu usług z ich poziomem w krajach rozwiniętych.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku poczyniono cały szereg inwestycji, które polepszyły warunki techniczne niezbędne do modelowej obsługi mieszkańców. Opracowano cały szereg dokumentów zewnętrznych i wewnętrznych, regulujących relacje na styku petent - urząd. Położono duży nacisk na podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz wdrożono kampanię informacyjną, mającą na celu zaznajomienie społeczności lokalnej z podejmowanymi działaniami oraz ze sposobami rozwiązywania problemów załatwiania spraw. Dodatkowo wdrożono technologie informatyczne jako narzędzie wspomagania zarządzania miastem.

Do najważniejszych inwestycji, mających służyć podniesieniu jakości usług publicznych, a w tym transmisji informacji oraz obsługi mieszkańców, należą m.in.:

- działania służące lepszej obsłudze petentów, jak uruchomienie Centrum Administracyjnego przy al. Powstania Warszawskiego 10, tworzenie punktów obsługi mieszkańców, przygotowania do wdrożenia programu e-Urząd, umożliwiającego załatwianie indywidualnych spraw drogą elektroniczną;
- stopniowe opracowanie przyjaznych dla klienta procedur m.in. reorganizacja systemu kontroli wewnętrznej (w tym załatwiania skarg i wniosków) oraz audytu wewnętrznego,

jak również przystąpienie do kompleksowej nowelizacji procedur obowiązujących w obsłudze mieszkańców;

- uruchomienie nowoczesnych form informowania mieszkańców, w tym m.in. portalu internetowego „Magiczny Kraków" oraz Biuletynu Informacji Publicznej Miasta Krakowa;
- stałe rozwijanie informatyzacji, co pozwala na sprawne zarządzanie danymi i możliwość ich dynamicznego kształtowania.

W ramach wdrażania najnowszych osiągnięć z zakresu organizacji i zarządzania administracją publiczną w Wydziale Organizacji i Nadzoru Urzędu Miasta Krakowa, zostały od 1 czerwca 2005 r. stworzone nowe komórki, mające za zadanie koordynację całokształtu działań związanych z definiowaniem, opisem, aktualizacją, monitorowaniem oraz usprawnianiem procesów związanych z realizacją zadań Gminy Miejskiej Kraków, a także monitorowanie realizacji zadań bieżących budżetu z punktu widzenia efektywności, jakości, skuteczności oraz stopnia realizacji celów szczegółowych i strategicznych. Tak przeprowadzona reorganizacja stanowi punkt wyjścia do wprowadzenia kompleksowego systemu zarządzania jakością.

W pracy każdego wydziału położono szczególny nacisk na ciągłą aktualizację i doskonalenie standardów obsługi mieszkańców oraz tzw. klienta wewnętrznego (urzędnika). Poprawa realizowanych procesów automatycznie przekłada się na wyższą sprawność funkcjonowania Urzędu, a tym samym – na polepszenie jego wizerunku w oczach mieszkańców. Jednym z podjętych zadań służących temu celowi jest chociażby podjęcie przez Wydział Organizacji i Nadzoru pracy nad opracowaniem zintegrowanego słownika procedur załatwianych spraw.

Proces doskonalenia struktury organizacyjnej Urzędu w celu dostosowania jej do realizowanych zadań ma charakter ciągły. Obowiązująca i udoskonalona obecnie metoda zarządzania za pomocą budżetu zadaniowego wymusza taką organizację pracy, aby możliwa była realizacja zasady maksymalizacji efektów przy danych nakładach finansowych. Aby osiągnąć ten cel, od 1 stycznia 2006 r. jest wprowadzony, w skali całego Urzędu, nowy system ewidencji i kontroli kosztów, dzięki czemu poprawi się dostępność do informacji na temat kosztów Urzędu. Pozwoli to również na przystąpienie do procesu ich racjonalizacji, co z kolei będzie skutkować lepszym wykorzystaniem środków finansowych.

W celu rozwiązania problemu optymalnej alokacji kadr i zasobów materialnych w Urzędzie Miasta Krakowa, został wdrożony system monitorowania zadań budżetowych. Koordynacja tego zadania została powierzona Referatowi Monitorowania Zadań Bieżących

w Wydziale Organizacji i Nadzoru. W ramach prowadzonych działań są opracowywane i doskonalone adekwatne narzędzia monitorowania zadań bieżących, w szczególności: karty monitorowania zadań (wyznaczające kamienie milowe, punkty kontrolne i wskaźniki) oraz karty czasu pracy.

Istotnym podkreślenia jest również porozumienie zawarte z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej oraz firmą ComArch S.A., którego przedmiotem jest stworzenie systemu obsługi inwestora w Urzędzie Miasta Krakowa. Główny cel stworzenia tego systemu to zapewnienie przejrzystości i sprawności działań związanych z obsługą przedsiębiorców chcących ulokować swe inwestycje na terenie Krakowa. Porozumienie jest na bieżąco realizowane.

W ramach działań związanych z podnoszeniem jakości pracy, Gmina Miejska Kraków uczestniczy w projekcie zainicjowanym przez Urząd Miejski w Gliwicach pod nazwą „Benchmarking z innymi organizacjami – Badania porównawcze z zakresu efektywności zarządzania organizacją". Dzięki wymianie doświadczeń oraz porównywaniu metod pracy, Urząd Miasta Krakowa ma okazję wdrożyć sprawdzone w innych miastach rozwiązania, usprawniające obsługę klientów oraz podnoszące jakość pracy.

Gmina Miejska Kraków uczestniczyła również w Akcji Masowej „Przejrzysta Polska", organizowanej m.in. przez redakcję „Gazety Wyborczej". Jej celem było wdrożenie w urzędach gmin określonych standardów, gwarantujących zgodne z prawem działanie samorządu terytorialnego. W ramach Akcji Urząd Miasta Krakowa zrealizował określone zadania, których wynikiem jest podniesienie jakości pracy i świadczonych usług oraz *orientacja na klienta* – w szczególności w zakresie tzw. zasad dobrego zarządzania: przejrzystości, braku tolerancji na korupcję, partycypacji, przewidywalności, fachowości i rozliczalności. Uzyskany w marcu 2006 r. certyfikat uczestnictwa w Akcji stanowi niezależne potwierdzenie faktu podnoszenia jakości pracy Urzędu w różnych jej wymiarach.

Przejmowane nowe zadania stawiają przed Urzędem nowe wyzwania o charakterze organizacyjno-technicznym. W dalszym ciągu istnieje pełna świadomość, jak dużo jest jeszcze do zrobienia, szczególnie w obszarze bazy lokalowej, systemu informatycznego oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników. Stawianie czoła tym wyzwaniom generuje duże koszty, które są pokrywane z budżetu miasta. Należy też podkreślić, że dodatkowe przejmowane zadania generują wzrost zatrudnienia.

W chwili obecnej jedną z istotnych kwestii jest także rozwiązanie problemu tzw. zarządzania zmianami. W dobie szybko zmieniających się warunków zewnętrznych należy podejmować takie działania, które zapewnią możliwość szybkiego reagowania na bodźce oraz dostosowywanie jakości świadczonych usług do nowych wyzwań.

VI. Cele i zadania

VI.1. Omówienie

Zestawienie wybranych kierunków priorytetowych, przedstawione w rozdziale IV, zostało określone poprzez sformułowanie celów i zadań w zakresie stworzenia ram organizacyjnych dla podnoszenia jakości usług publicznych, przewidzianych do realizacji w Urzędzie Miasta Krakowa. Zestawienie tych celów może ulegać w przyszłości modyfikacji, niemniej istotnym jest fakt, że wpisują się one w koncepcję wykorzystywania nowoczesnych narzędzi w zarządzaniu administracją publiczną.

Charakter działań opisanych w niniejszym programie wymusza pozyskiwanie środków finansowych głównie ze źródeł własnych, czyli z budżetu miasta. Istotnym staje się tu również postulat minimalizacji kosztów funkcjonowania systemu usług publicznych, lecz z kolei w żadnym wypadku nie może się to odbić na jakości tychże usług. Dodatkowo należy wykorzystywać możliwości bieżącej poprawy efektywności, która nie generuje żadnych kosztów, a oznacza jedynie poprawę metod czy technik organizacji pracy, powodującą usprawnienie działania przy realizacji usług publicznych.

Oczywistym jest, że podnoszenie standardów usług publicznych może generować dodatkowe koszty. Należy jednak poszukiwać takich mechanizmów, aby przy wykorzystaniu tzw. efektu skali – można było zbudować pewien „bazowy" model podejmowanych działań wewnętrznych w zakresie systemu usług publicznych, w którym będzie można dokonywać dynamicznych zmian, bez naruszania jego podstawowej konstrukcji. Takie rozwiązanie jednorazowo wygeneruje określone koszty, które jednak rozłożą się na dłuższy okres czasu, gdyż w dalszych okresach koszty funkcjonowania tego systemu będą już tylko głównie kosztami dostosowywania, zmian i adaptacji.

VI.2. Zestawienie

Lp.	*Zadania wynikające z Programu*	*Termin realizacji*	*Nakłady finansowe w układzie rocznym*	*Łączne nakłady finansowe*	*Źródła finansowania*	*Wskaźniki monitoringu*	*Koordynator*	*Realizator*
Cel: Poprawa efektywności świadczenia usług publicznych przez integrację zarządzania finansami z realizacją celów Strategii Rozwoju Krakowa i Systemem Zarządzania Jakością (Cykl Poprawy Efektywności).								
1	**Zadanie 1.** Poprawa efektywności świadczenia usług publicznych, w szczególności – poprawa jakości planowania zadań budżetowych, w tym powiązanie celów szczegółowych zadań budżetowych z celami strategicznymi oraz opracowanie dla każdego zadania „deklaracji wyniku"; – objęcie monitorowaniem efektywności i skuteczności realizacji zadań *Tak, aby:* ▪ istniał zestaw wskaźników finansowych charakteryzujących cele i rezultaty długo i średniofalowej polityki finansowej miasta. Polityka ta uwzględnia cele określone w Strategii Rozwoju Krakowa, w tym potrzeby wynikające z poprawy jakości usług publicznych, ▪ wszystkie zadania posiadały cele szczegółowe zintegrowane z celami właściwych im merytorycznie programów sektorowych Strategii Rozwoju Krakowa lub posiadały cel ogólny zdefiniowany na podstawie analizy potrzeb, benchmarkingu itp.,	IV kwartał 2006 roku			Siły własne ujęte w planach finansowych dla zadań budżetowych wydziałów – Budżet Miasta Krakowa	% zadań objętych Cyklem Poprawy Efektywności; % zadań, których cele zintegrowane są z celami wieloletnimi; Udział wolnych środków do dochodów budżetu Miasta; Wskaźnik poziomu zadłużenia (wskaźnik jakości planowania finansowego) = stosunek zobowiązań na koniec roku do wykonanych dochodów;	Dyrektor Magistratu	Wszystkie wydziały

	▪ cele szczegółowe zadań określały wymierne rezultaty wyrażone przy pomocy mierników ilościowych i jakościowych (sformułowanych z punktu widzenia klienta). Mierniki te stanowią jednocześnie wkład do oceny celów programów sektorowych Strategii Rozwoju Krakowa, ▪ dla każdego zadania opracowany był zestaw charakteryzujących go wskaźników (zestawienie wskaźników statystycznych gromadzonych i aktualizowanych rok rocznie i wykorzystywanych w procesie budżetowania), ▪ wszystkie zadania były objęte oceną w ramach systemów monitorowania zadań bieżących lub zadań inwestycyjnych, ▪ przy planowaniu projektów zadań budżetowych były wykorzystywane dane pochodzące z analizy zaktualizowanych danych o potrzebach globalnych oraz dane pochodzące z monitorowania i oceny efektywności i skuteczności realizacji tych zadań. Cele te podlegają weryfikacji i akceptacji przez Prezydenta Miasta.							
2	**Zadanie 2.** Poprawa efektywności świadczenia usług publicznych przez decentralizację odpowiedzialności za koszty funkcjonowania Urzędu, monitorowanie zadań bieżących, w tym czasu pracy, oraz powiązanie systemu premiowania z osiąganymi wynikami, w szczególności: – monitorowanie i analiza kosztów funkcjonowania komórek organizacyjnych	Na bieżąco Na bieżąco		1 200 000,00	Siły własne ujęte w planach finansowych dla zadań budżetowych wydziałów – Budżet Miasta Krakowa	% komórek organizacyjnych objętych analizą kosztów, % zadań bieżących objętych monitorowaniem, % zadań bieżących, których koszty usług mieszczą się w akceptowalnym przedziale, % zadań, których realizacja oceniona została wysoko z	Wydział Informatyki i Infrastruktury Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały

	Urzędu Miasta Krakowa (dostarczanie rzetelnej informacji na temat kształtowania się kosztów komórek organizacyjnych), – doskonalenie monitorowania zadań bieżących, – monitorowanie czasu pracy w rozliczeniu na dostarczane produkty i usługi, – wprowadzenie systemu motywacyjnego przez uzależnienie zmiennej części wynagrodzenia pracowników od ewaluacji wykonania zadań. *Tak, aby:* ▪ raz na kwartał Dyrektor Magistratu otrzymywał zbiorczą analizę kosztów funkcjonowania komórek organizacyjnych i związane z nią sugestie dla kierujących komórkami wraz z informacją na temat realizacji wcześniejszych zaleceń, ▪ raz na kwartał Dyrektor Magistratu otrzymywał zbiorczą informację na temat przebiegu realizacji zadań bieżących, ▪ każdego roku sporządzana była analiza kosztów dostarczania produktów i usług w oparciu o analizę czasu pracy, wydatków bezpośrednich oraz kosztów pośrednich, ▪ po zakończeniu każdego kwartału wypłacane są premie, których wysokość uzależniona jest od oceny efektywności oraz postępu w realizacji wyznaczonych celów;		29 620,00	29 620,00	Wydatki rzeczowe - zakup programu do rejestrowania czasu pracy i rozliczenia prowadzonych projektów – Budżet Miasta Krakowa na rok 2006	punktu widzenia efektywności i jakości usług		
Cel: Wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością w Urzędzie Miasta Krakowa								
3	**Zadanie 3.** Uzyskanie certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000	III kwartał 2006 roku	71 810,00	94 790,00	Wydatki rzeczowe – budżet Miasta Krakowa	Uzyskany certyfikat Utrzymanie certyfikatu	Pełnomocnik ds. wdrożenia Systemu	Wszystkie wydziały

							Zarządzania Jakością	
4	**Zadanie 4.** Uczestnictwo Urzędu Miasta Krakowa w konkursie „Małopolska Nagroda Jakości”	III kwartał 2006 roku				Wynik oceniony przez jury	Pełnomocnik ds. wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością	Wszystkie wydziały
5	**Zadanie 5.** Wdrożenie zasad i standardów świadczenia usług publicznych w ramach Systemu Zarządzania Jakością, w powiązaniu z Cyklem Poprawy Efektywności, w szczególności: – wprowadzenie obowiązku określania zasad i standardów świadczenia usług publicznych w celach szczegółowych projektów zadań budżetowych (a zatem celów rocznych) na 2007 rok (ukierunkowanie celów zadań na klienta), – opis wybranych procesów realizacyjnych – kluczowych dla usług publicznych (najważniejszych z punktu widzenia Misji Urzędu Miasta Krakowa) oraz najważniejszych procesów zarządczych i wspomagających; – objęcie pomiarem, analizą i doskonaleniem wszystkich kluczowych procesów, *Tak, aby:* ▪ dla wszystkich procesów gromadzone były dane o miernikach jakościowych i ilościowych związanych z realizacją usług publicznych w ramach systemu monitorowania zadań, ▪ dla wszystkich procesów prowadzone były regularne analizy, przeglądy oraz audyty	IV kwartał 2006 roku				Liczba opracowanych procesów Liczba procesów, dla których opracowano wskaźniki jakościowe. % procesów, dla których systematycznie gromadzone są mierniki jakościowe. Ilość, dla których wdrożono działania korygujące.	Dyrektor Magistratu	Wszystkie wydziały

	wewnętrzne w celu aktualizacji i doskonalenia procesów świadczenia usług, ▪ wszystkie procesy powiązane były za pomocą celów i mierników jakościowych z celami Strategii Rozwoju Krakowa i zadaniami budżetu miasta, ▪ cele roczne zadań były zapisane w dokumentach i znane wszystkim pracownikom je realizującym.							
6	**Zadanie 6.** Opracowanie i uruchomienie mechanizmów systematycznej aktualizacji programu podnoszenia jakości usług publicznych *Tak, aby:* ▪ każdego roku przeprowadzana była ewaluacja programu, analiza potrzeb oraz analiza ryzyka związanego z osiągnięciem celów, ▪ istniała procedura zgłaszania uwag i propozycji dotyczących wizji, celów, zadań i mierników programu.	Na bieżąco				Łączna ocena programu (średnia ważona wyników dla poszczególnych celów) % zrealizowanych celów % zrealizowanych zadań	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały
7	**Zadanie 7.** Komunikowanie celów programu pracownikom oraz zbieranie pomysłów dotyczących realizacji ustalonych celów *Tak, aby:* ▪ we wrześniu każdego roku w komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa odbywały się warsztaty oraz dyskusje grupowe z udziałem kadry kierowniczej i pracowników na temat celów programu, które dotyczą danej komórki organizacyjnej, ▪ podczas spotkań roboczych i warsztatów opracowywane były konkretne propozycje	Na bieżąco				% komórek organizacyjnych, w których przeprowadzono warsztaty i dyskusje grupowe. % pracowników UMK uczestniczących w warsztatach i dyskusjach grupowych. Liczba opracowanych nowych zadań lub działań. Liczba zadań i działań wprowadzonych do projektu budżetu	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały

	zadań i działań służących realizacji celów; dla każdego zadania i działania ustalane są mierniki bazowe i docelowe, ▪ zaakceptowane zadania i działania były wprowadzane do projektu budżetu na następny rok.							
Cel: Przygotowanie kadr Urzędu do zarządzania systemem usług publicznych przez rozwijanie postaw etycznych oraz stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji związanych ze świadczeniem usług								
8	**Zadanie 8.** Upowszechnienie Kodeksu etycznego pracowników Urzędu Miasta Krakowa *Tak, aby:* docelowo nie odnotowywano sygnałów związanych z brakiem respektowania Kodeksu etycznego	III kwartał 2006 roku				Ilość skarg na urzędników nieprzestrzegających Kodeksu etycznego Ilość uzasadnionych skarg	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały
9	**Zadanie 9.** Doskonalenie kwalifikacji pracowników Urzędu, m. in. przez doskonalenie metod naboru, przygotowanie i wdrożenie programu szkoleń i warsztatów ustawicznych dla kadry kierowniczej i ogółu pracowników z zakresu nowoczesnego zarządzania administracją publiczną, w tym z zakresu planowania usług (zadań), budowania programów sektorowych, budżetowania zadaniowego, zarządzania projektami, analizy ryzyka oraz wykorzystywania nowych technologii dla poprawy jakości świadczonych usług *Tak, aby:* ▪ 100% wniosków o nabór z powodu „zwiększonej pracochłonności" poparta była danymi z monitorowania (rejestracji) czasu pracy, ▪ zwiększeniu uległa wielkość środków	IV kwartał 2006 roku	600 000,00		Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa	Liczba wniosków o nabór popartych analizą danych z rejestracji czasu pracy Liczba pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniach Liczba pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniach z zakresu nowoczesnego zarządzania administracją publiczną % środków z funduszu szkoleń przeznaczonych na szkolenia związane z celami strategicznymi, poprawą zarządzania, etc.	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały

	przeznaczona na szkolenia w Urzędzie, w szczególności środków przeznaczonych na szkolenia związane z poprawą zarządzania oraz planowaniem i realizacją usług wynikających z celów strategicznych; ▪ zwiększeniu uległa ilość pracowników objętych szkoleniami, w szczególności z zakresu nowoczesnego zarządzania administracją.							
Cel: Przygotowanie instytucjonalne i logistyczne dla systemu usług publicznych								
10	**Zadanie 10.** Prowadzenie modernizacji istniejących obiektów celem podniesienia jakości świadczonych usług *Tak, aby:* ▪ zwiększała się ilość prac remontowych służących poprawie jakości i dostępności do usług; ▪ zapewnić dostateczną ilość remontów służących poprawie jakości świadczonych usług.	IV kwartał 2006 roku		5 200 000,00	Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa	% remontów służących poprawie jakości i dostępności do usług wielkość nakładów przeznaczonych na remonty służące poprawie jakości świadczonych usług	Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wydział Informatyki i Infrastruktury
11	**Zadanie 11.** Objęcie siecią teleinformatyczną wszystkich budynków Urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych *Tak, aby:* ▪ 100% budynków Urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych połączona była siecią teleinformatyczną, ▪ 100% pracowników merytorycznych była podłączona do sieci WWW w celu poprawy komunikacji wewnętrznej oraz zapewnienia dostępu do wiedzy, a także posiadała sprzęt umożliwiający korzystanie z sieci bez	IV kwartał 2006 roku		2 700 000,00	Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa	% budynków Urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych połączonych siecią teleinformatyczną o odpowiedniej przepustowości % pracowników Urzędu wyposażonych w sprzęt informatyczny spełniający przyjęte standardy oraz mających dostęp do sieci	Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wydział Informatyki i Infrastruktury

	zakłóceń.							
12	**Zadanie 12.** Rozbudowa systemu informatycznego według wymagań zdefiniowanych przez komórki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa i jego dostosowywanie do najnowszych standardów technicznych *Tak, aby:* ▪ zwiększała się skala stosowania elektronicznych nośników danych w celu uniknięcia ręcznego wprowadzania danych, ▪ zwiększała się ilość spraw oraz korespondencji wewnątrz Urzędu załatwianych lub przekazywanych drogą elektroniczną, ▪ wszystkie procesy o istotnej ilości transakcji w roku posiadały procedury zapisane krok po kroku wg ustalonego formatu oraz odpowiednie wspomaganie SI, ▪ istniały narzędzia umożliwiające śledzenie przez SI stanu spraw przez kierownictwo oraz umożliwiające udzielanie na ten temat informacji stronom, ▪ istniała w pełni zintegrowana ewidencja gruntów (opisowa i graficzna) pozwalająca na komfortową obsługę mieszkańców oraz na efektywne korzystanie z danych przez inne komórki Magistratu, ▪ istniało zarządzanie danymi – osoby i komórki mają zdefiniowane obowiązki i uprawnienia w tym zakresie.	Na bieżąco		28 000 000,00	Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa; środki unijne	Liczba spraw załatwianych drogą elektroniczną wewnątrz urzędu. Liczba baz danych, aktualizowanych przy uniknięciu ręcznego wprowadzania. Liczba kompletnych i na bieżąco aktualizowanych baz danych. Liczba procesów wspomaganych przez SI; Liczba procesów (usług), w których istnieje możliwość bieżącego monitorowania stanu spraw. Liczba baz danych o zdefiniowanych obowiązkach i uprawnieniach użytkowników,	Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wszystkie wydziały
13	**Zadanie 13.** Wypracowanie interaktywnych form załatwiania spraw z Urzędem - wdrożenie	Na bieżąco				Liczba usług (procedur) możliwych do załatwienia drogą elektroniczną	Wydział Organizacji i	Wszystkie wydziały

	programu e-Urząd *Tak, aby:* dla coraz większej ilości usług można było przyjmować dokumenty w formie elektronicznej.						Nadzoru	
14	**Zadanie 14.** Wdrożenie systemu Call-Center i Q-Matic jako wspomaganie dla obsługi klientów zewnętrznych *Tak aby:* Coraz więcej usług administracyjnych było objętych systemem wspomagającym obsługę klienta	III kwartał 2006 roku		800 000,00	Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa	Ilość usług administracyjnych objętych systemem	Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wydział Informatyki i Infrastruktury
Cel: Zwiększenie dostępności do usług publicznych, zwiększenie komfortu obsługi klienta oraz wypracowywanie nastawionych na klienta procedur świadczenia usług publicznych								
15	**Zadanie 15.** Przygotowanie planu optymalnego, z punktu widzenia świadczenia usług publicznych, rozlokowania komórek organizacyjnych Urzędu Miasta oraz rad i zarządów dzielnic *Tak, aby:* ▪ zlokalizować Urząd w kilku dużych budynkach, ▪ zlokalizować wydziały zajmujące się pokrewnymi zagadnieniami w pobliżu (w miarę możliwości), ▪ we wszystkich miejscach, gdzie klienci załatwiają sprawy osobiście istniały odpowiednio przystosowane pomieszczenia, wraz z niezbędną infrastrukturą (miejsca siedzące, dostęp do toalet itp.)	II kwartał 2007 roku		300 000,00	Środki finansowe ujęte w budżecie Miasta Krakowa	Udział budynków Urzędu, gdzie są wystarczająco komfortowe warunki obsługi Średni czas dojścia do budynku Urzędu świadczącego pokrewne usługi Liczba miejsc przystosowanych do obsługi klientów w przeliczeniu na 1 m^2 budynku oraz w przeliczeniu na ilość mieszkańców	Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wydział Informatyki i Infrastruktury
16	**Zadanie 16.** Podnoszenie jakości usług publicznych poprzez budowanie zintegrowanej platformy internetowej zapewniającej efektywny	Na bieżąco	62 000,00		Środki finansowe ujęte w budżecie	Liczba stron, dokumentów i obiektów udostępnionych za pośrednictwem BIP. Objętość pobieranych danych	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały

	dostęp do informacji publicznych dot.: - organów władzy - statusu prawnego, organizacji, osób sprawujących funkcje, kompetencji, zasad funkcjonowania, - sposobów załatwiania spraw, stanu spraw, procedur, danych publicznych - finansów, mienia i stanu miasta - programów i polityk rozwoju, - miejskich jednostek organizacyjnych i spółek miasta. *Tak, aby:* zwiększała się ilość informacji przekazywanych i udostępnianych za pośrednictwem BIP				Miasta Krakowa	za pośrednictwem BIP. Liczba wejść na strony BIP.		
17	**Zadanie 17.** Przygotowanie koncepcji zwiększenia dostępności usług publicznych, w szczególności: – systematyczne aktualizowanie celów zadań na podstawie danych pochodzących z monitoringu zadań i pomiaru jakości usług publicznych, – systematyczne prowadzenie badań satysfakcji klientów, – udostępnianie klientom drogą elektroniczną wysokiej jakości informacji o stanie sprawy załatwianej przez urząd, przepisach prawnych i wymaganiach formalnych, należnościach publiczno – prawnych, planowanych działaniach administracji w ramach poszczególnych zadań i związanych z tym wydatkach, – rozmieszczenie w budynkach Urzędu oraz siedzibach dzielnic komputerowych stano-	III kwartał 2006 roku		2 100 000,00	Siły własne ujęte w planach finansowych dla zadań budżetowych wydziałów – Budżet Miasta Krakowa	% zadań uwzględniających wyniki monitorowania w zakresie jakości i dostępności usług przy planowaniu budżetu. Liczba informacji udzielonych/udostępnionych drogą elektroniczną na wniosek mieszkańców na temat stanu ich sprawy lub sposobu jej załatwienia w Urzędzie Miasta Krakowa Liczba skarg na temat braku odpowiedzi lub niemożności jej zrozumienia Poziom satysfakcji klienta określony w badaniu Liczba zainstalowanych komputerowych stanowisk informacyjnych (infomatów)	Wydział Organizacji i Nadzoru Wydział Informatyki i Infrastruktury	Wszystkie wydziały

	wisk informacyjnych (infomatów) ułatwiających dostęp do informacji / załatwiania spraw - drogą elektroniczną, *Tak, aby:* ▪ zwiększała się ilość zadań, które na etapie opracowywania projektów na następny rok budżetowy uwzględniają wyniki monitorowania w zakresie mierników jakościowych – określonych z punktu widzenia klienta, ▪ zwiększała się ilość informacji przekazywanych i udostępnianych drogą elektroniczną mieszkańcom na temat stanu ich sprawy lub sposobu jej załatwienia w Urzędzie. Informacje te są zrozumiałe dla mieszkańców.							
18	**Zadanie 18.** Dostosowanie systemu procedur do wymagań klienta zewnętrznego i wewnętrznego, w szczególności: – prowadzenie badań ankietowych, konsultacji na temat standardów usług opisanych w procedurach zewnętrznych i wewnętrznych, – dokonanie segmentacji niektórych usług publicznych według odbiorców (grup odbiorców) i dostosowanie ich do potrzeb klientów (np. w zakresie sportu, kultury, pomocy społecznej) *Tak, aby:* ▪ zwiększała się ilość procedur, których standardy usług określono w porozumieniu z odbiorcami, ▪ zwiększała się ilość procedur ocenianych	Na bieżąco			Siły własne ujęte w planach finansowych dla zadań budżetowych wydziałów – Budżet Miasta Krakowa	Liczba usług, dla których określono standardy (mierniki jakościowe) w porozumieniu z klientami zewnętrznymi, Liczba usług, dla których określono standardy (mierniki jakościowe) w porozumieniu z klientami wewnętrznymi; Liczba procedur ocenianych przez odbiorców usług Liczba usług adresowanych do wyraźnie wyodrębnionych grup społecznych	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały

	regularnie przez odbiorców usług, ▪ zwiększała się ilość usług kierowanych do wyraźnie zdefiniowanych grup społecznych i zaspokajających specyficzne potrzeby tych grup.							
19	**Zadanie 19.** Zorganizowanie stabilnego i dostępnego dla mieszkańców systemu monitorowania i oceny budowy systemu usług publicznych, w szczególności: – wypracowanie wskaźników i mierników realizacji standardów świadczenia usług publicznych powiązanych z celami szczegółowymi zadań oraz celami wieloletnimi programów sektorowych, poprzez wspomaganie procesu opracowywania „deklaracji wyników" dla programów sektorowych i zadań je realizujących, – opracowanie/aktualizacja instrukcji dotyczącej monitorowania zadań (w tym usług) bieżących powiązanej z instrukcją planowania i sprawozdawczości zadań budżetowych oraz z systemem premiowania pracowników, – systemowe wykorzystywanie metod porównawczych (benchmarking) w zakresie podnoszenia jakości usług publicznych wewnątrz organizacji oraz między różnymi organizacjami.	I kwartał 2007 roku			Siły własne ujęte w planach finansowych dla zadań budżetowych wydziałów – Budżet Miasta Krakowa	Liczba lub % programów sektorowych, dla których opracowano aktualną „deklarację wyniku", Liczba lub % zadań, dla których opracowano aktualną „deklarację wyniku", Liczba usług (zadań) objętych benchmarkingiem	Wydział Organizacji i Nadzoru	Wszystkie wydziały