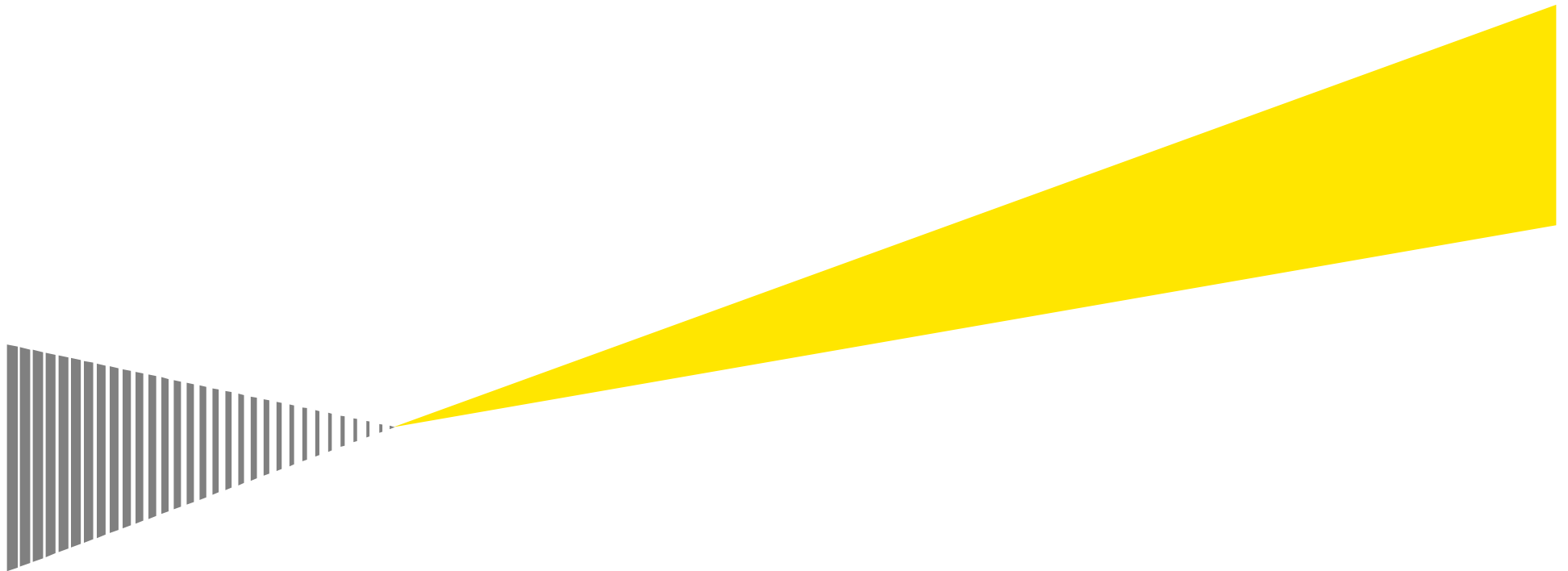


Audyt organizacyjny – bilans otwarcia Podkowa Leśna

22 kwietnia 2015



EY

Building a better
working world

Zakres projektu

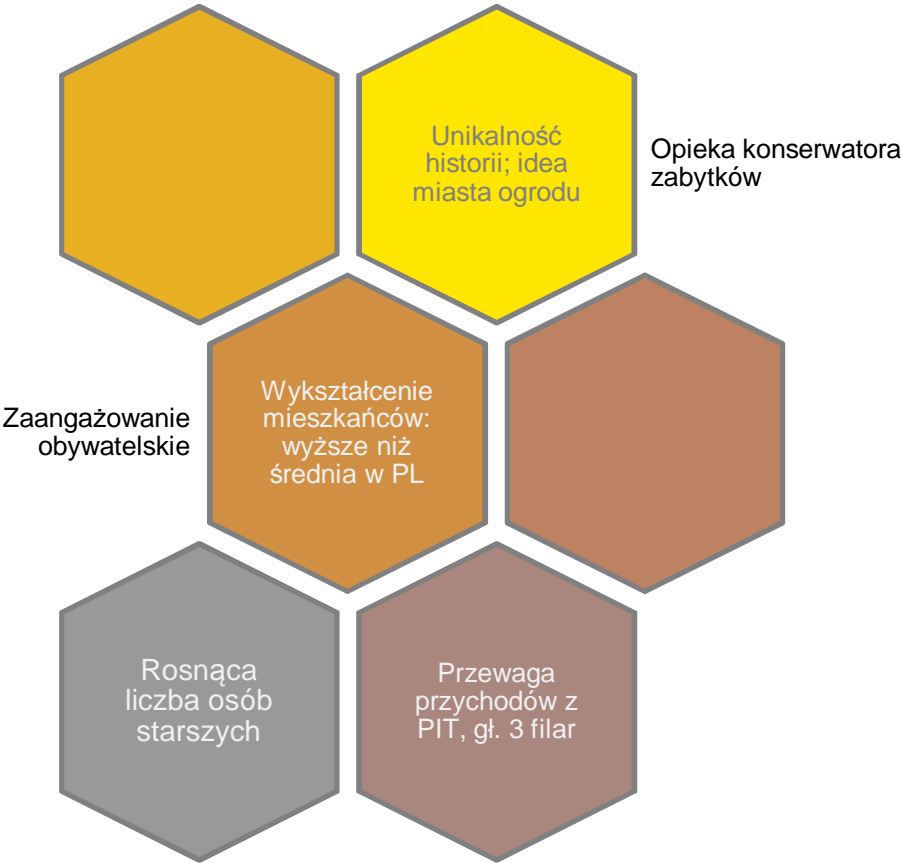


Spis treści

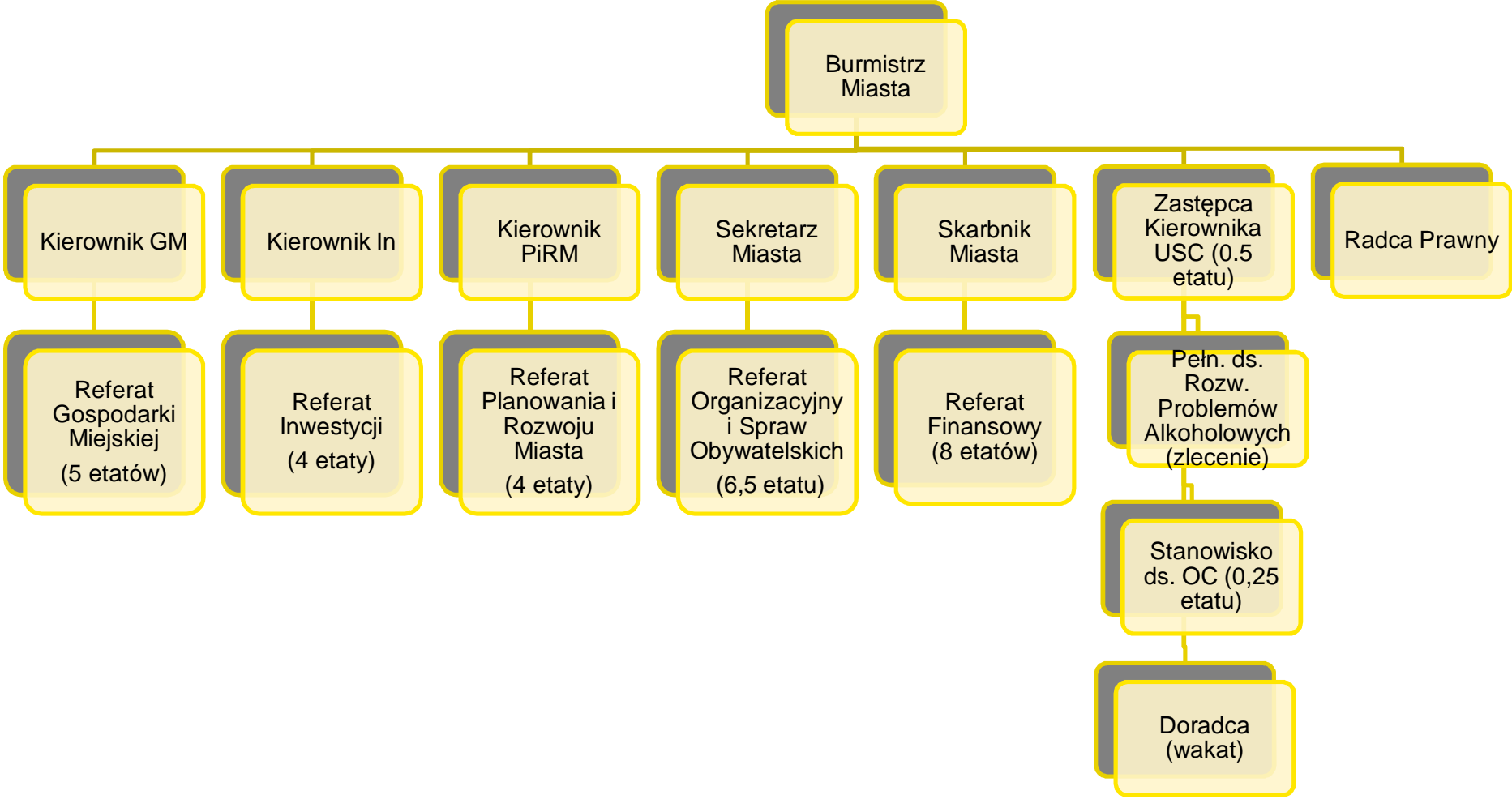
- ▶ Stan obecny
 - ▶ Struktura organizacyjna
 - ▶ Procesy realizacji usług
 - ▶ Procesy rozwojowe
 - ▶ Referaty – zadania i zidentyfikowane kwestie
- ▶ Rekomendacje i kierunki zmian
 - ▶ Wizja Miasta i Urzędu
 - ▶ Zmiany organizacyjne i procesowe
 - ▶ Komunikacja
 - ▶ Zarządzanie zespołem

Podkowa Leśna

stan obecny



Struktura organizacyjna *stan obecny*



Procesy realizacji usług

stan obecny

Procedury wewnętrzne

- Istnieją w niektórych obszarach (USC, niezbędne regulaminy, np. organizacyjny)
- Brak sformalizowanych procedur dla procesów wewnętrznych

Karty usług

- Zostały przygotowane i zakomunikowane na www
- Nie są regularnie aktualizowane, brak właścicieli i odpowiedzialności

Opisy stanowisk pracowników

- Opisy są bardzo detaliczne, wyliczają zarówno zadania merytoryczne, jak i wymagania ogólne
- Wymagają aktualizacji i weryfikacji

Technologia

- Do obiegu korespondencji stosowana jest aplikacja EI-Dok
- Brak stosowania rozwiązań elektronicznych dla rejestracji i monitorowania prowadzonych spraw

Procesy rozwojowe

stan obecny

Identyfikacja potrzeb mieszkańców	<ul style="list-style-type: none">•Badanie potrzeb - w ramach Strategii zrównoważonego rozwoju•Spotkania Rady Miasta i jej komisji otwarte na uczestnictwo mieszkańców•Funkcjonuje proces obsługi wniosków mieszkańców
Identyfikacja kierunków rozwojowych	<ul style="list-style-type: none">•Istnieje aktualna (2013) Strategia zrównoważonego rozwoju•Strategia została sformułowana w procesie konsultacji społecznych•Wizja i misja oraz kierunki rozwojowe przełożone na cele i zadania•Nie jest znana i popierana przez pracowników Urzędu
Planowanie i monitorowanie planów	<ul style="list-style-type: none">•Plany tworzone co roku w ramach planowania budżetowego•Niekoniecznie powiązane z planami w ramach Strategii zr•Monitorowanie nie jest sformalizowane
Zarządzanie projektami	<ul style="list-style-type: none">•Brak sformalizowanych procesów i procedur•Projekty zarządzane i nadzorowane w ramach referatów / funkcji
Procesy zarządzania zmianą, ryzykiem	<ul style="list-style-type: none">•Brak sfomalizowanych procesów zarządzania zmianą i zarządzania ryzykiem

Pracownicy Urzędu Miasta

stan obecny

- ▶ Znajomość Miasta i jego potrzeb
- ▶ Wielozadaniowość stanowisk -> szerokie spojrzenie
- ▶ Dostępność szkoleń
- ▶ Obecne wiedza i doświadczenie nie zawsze pasują do wyzwań
- ▶ Słaba praca zespołowa
- ▶ Słaba komunikacja wewnętrzna
- ▶ Niski poziom inicjatywy

Referat finansowy

stan obecny

Zakres działań:

Obsługa mieszkańców:

- ▶ Podatki lokalne
- ▶ Opłaty z tytułu najmu lokali

Wewnętrznie:

- ▶ Prognozy finansowe, budżet, sprawozdawczość
- ▶ Obsługa finansowo-księgową Urzędu
- ▶ Płace

Kwestie:

- ▶ Rozproszenie procesu windykacji zaległych należności
- ▶ Istotne działania sprawozdawcze skupione w funkcji Skarbnika
- ▶ Zastępowalność w niepełnym zakresie

Referat organizacyjny i spraw obywatelskich

stan obecny

Zakres działań:

Obsługa mieszkańców:

- ▶ Obsługa kancelarii
- ▶ Ewidencja działalności gospodarczej
- ▶ Sprawy obywatelskie

Wewnętrznie:

- ▶ Sprawy organizacyjne
- ▶ Obsługa sekretariatu
- ▶ Sprawy kadrowe
- ▶ Obsługa biura Rady
- ▶ Oświata i kultura
- ▶ Promocja miasta i współpraca z NGO's
- ▶ Informatyzacja, bezp. danych osob.
- ▶ Archiwum

Kwestie:

- ▶ Szeroki zakres zadań
- ▶ Zadania promocji i planowania rozwoju rozdzielone między dwa referaty
- ▶ Niepełne wykorzystanie elektronicznego obiegu dokumentów
- ▶ Zastępowalność w niepełnym zakresie

Referat inwestycji

stan obecny

Zakres działań:

Obsługa mieszkańców:

- ▶ Sieć wod-kan, pasy drogowe, zjazdy z posesji
- ▶ Interwencje

Wewnętrznie:

- ▶ Planowanie inwestycji, organizacja przetargów
- ▶ Nadzór i rozliczanie inwestycji
- ▶ Drogi gminne, pasy drogowe

Kwestie:

- ▶ Ponoszone przez Miasto koszty pozwów w wyniku słabego nadzoru nad inwestycjami
- ▶ Inwestycje prowadzone również w referacie gospodarki miejskiej, rozwoju miasta
- ▶ Dyskusyjny poziom faktycznego obciążenia zadaniami (16 przetargów w 2014)

Referat gospodarki miejskiej

stan obecny

Zakres działań:

Obsługa mieszkańców:

- ▶ Gospodarka odpadami, kwestie zanieczyszczeń
- ▶ Edukacja ekologiczna

Wewnętrznie:

- ▶ Utrzymanie infrastruktury technicznej i zieleni
- ▶ Ochrona środowiska
- ▶ Gospodarka wodna
- ▶ Drogi lokalne
- ▶ Odśnieżanie, oświetlenie
- ▶ Sprawozdawczość

Kwestie:

- ▶ Znaczące wymagania merytoryczne,
- ▶ Istotna rola nadzoru nad wykonawcami / dostawcami usług
- ▶ Zastępowalność w ograniczonym zakresie
- ▶ Widoczna potrzeba usprawnień w obszarze gospodarki komunalnej

Referat planowania i rozwoju miasta

stan obecny

Zakres działań:

Obsługa mieszkańców:

- ▶ Wypisy, wyrisy, warunki zabudowy
- ▶ Zarządzanie lokalami komunalnymi

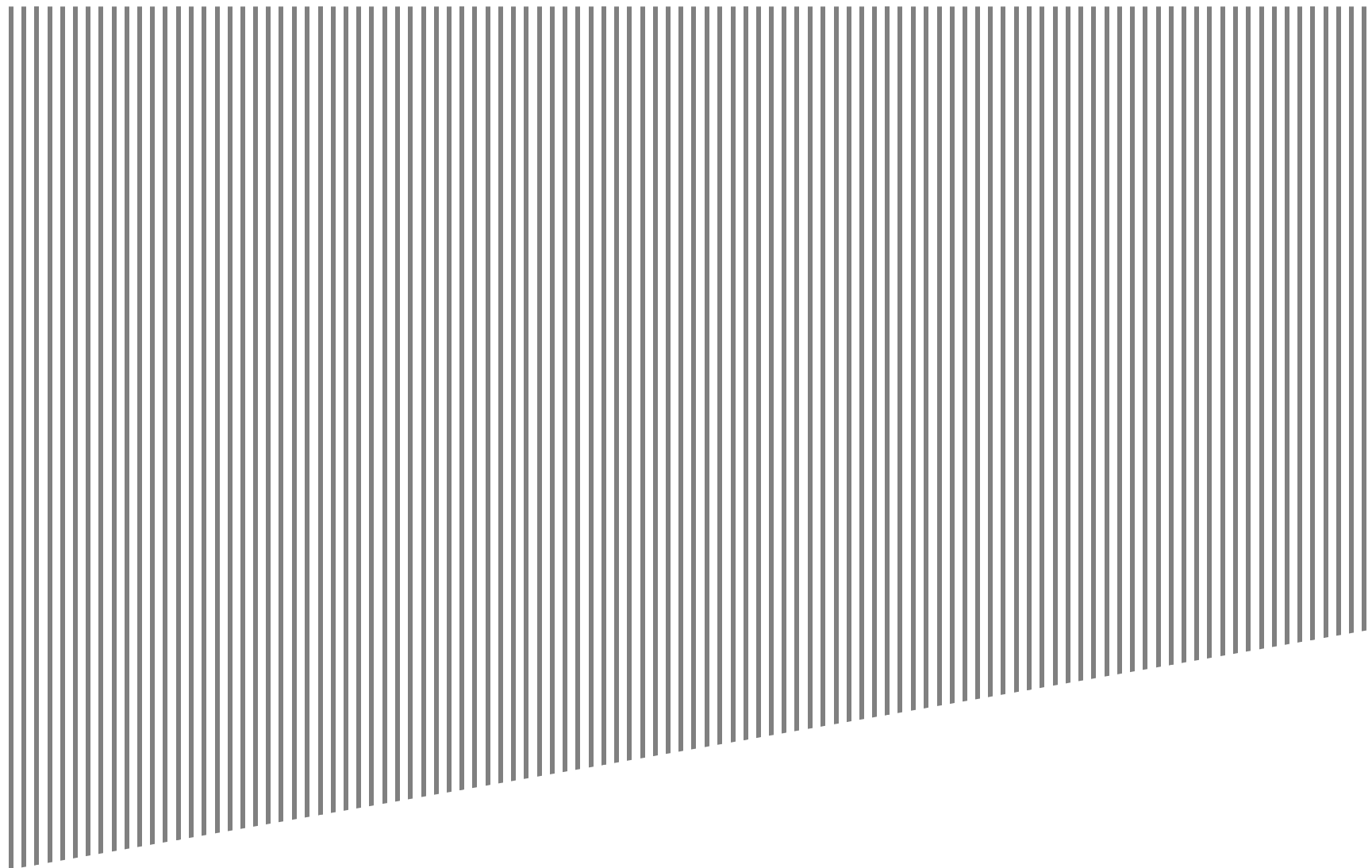
Wewnętrznie:

- ▶ Planowanie i rozwój miasta
- ▶ Pozyskiwanie finansowania
- ▶ Plany zagospodarowania przestrzennego
- ▶ Gospodarka nieruchomościami
Miasta

Kwestie:

- ▶ Połączenie w dziale zadań rozwojowych i codziennych obowiązków Urzędu
- ▶ Zastępowalność w niepełnym zakresie
- ▶ Dyskusyjny poziom uzyskanego finansowania

Wizja zmiany

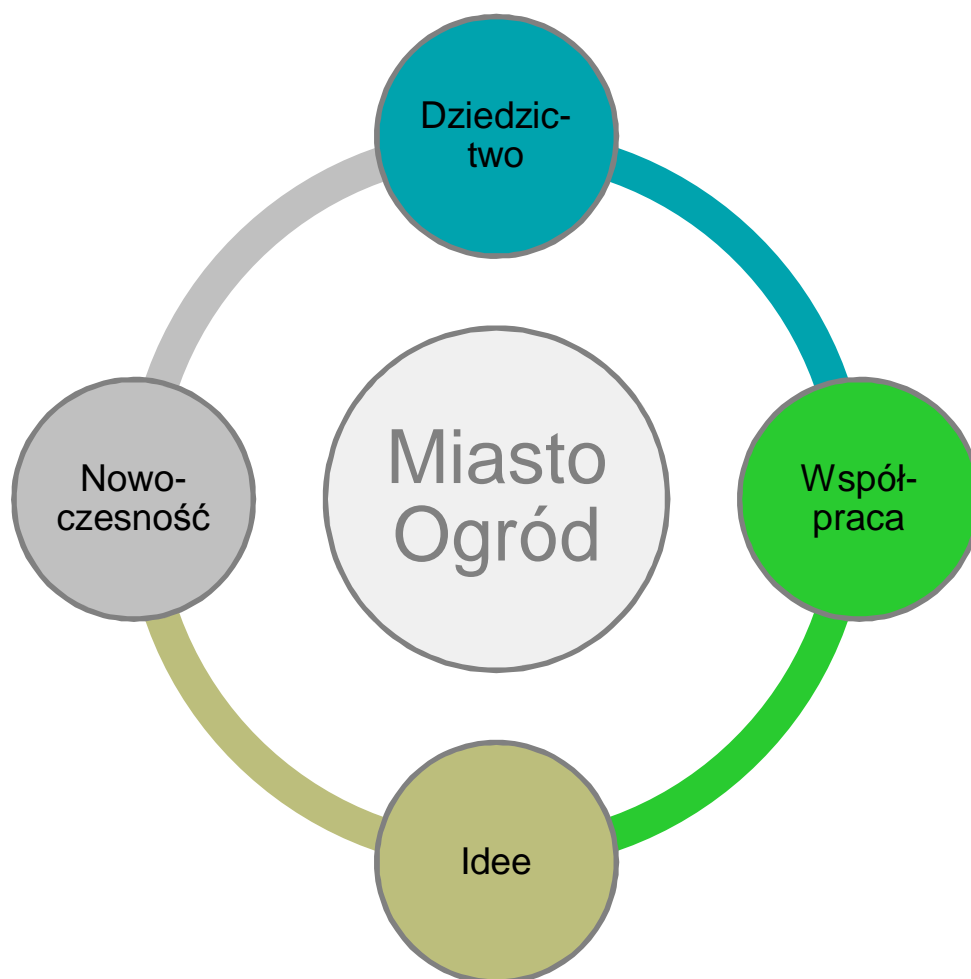


Zapewnienie najwyższej jakości usług dla Mieszkańców i Miasta

poprzez:

- wiedzę merytoryczną
- wysokie standardy pracy i procesów
 - komunikację i innowacyjność

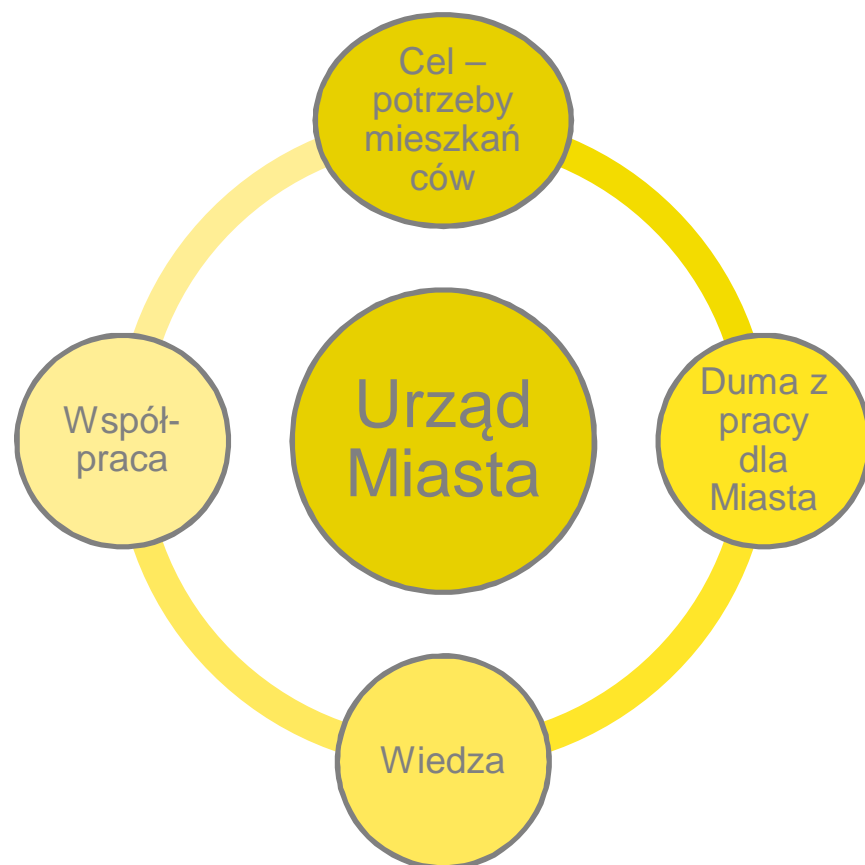
Wizja - Miasto



Kluczowe wnioski:

- ▶ Obywatelskość
 - ▶ współpraca, zaangażowanie
- ▶ Promocja Miasta
 - ▶ Komunikacja
 - ▶ Współpraca z NGOs
- ▶ Oferta kulturalna
 - ▶ Różnorodność oferty
 - ▶ Dostępność
- ▶ Inwestycja w infrastrukturę:
 - ▶ Drogi, parkingi, edukacja – w sposób spójny z wizją miasta
 - ▶ Bezpieczeństwo
- ▶ Estetyka
 - ▶ Ogólne zadbanie, harmonia
 - ▶ Czystość, uporządkowanie, cisza

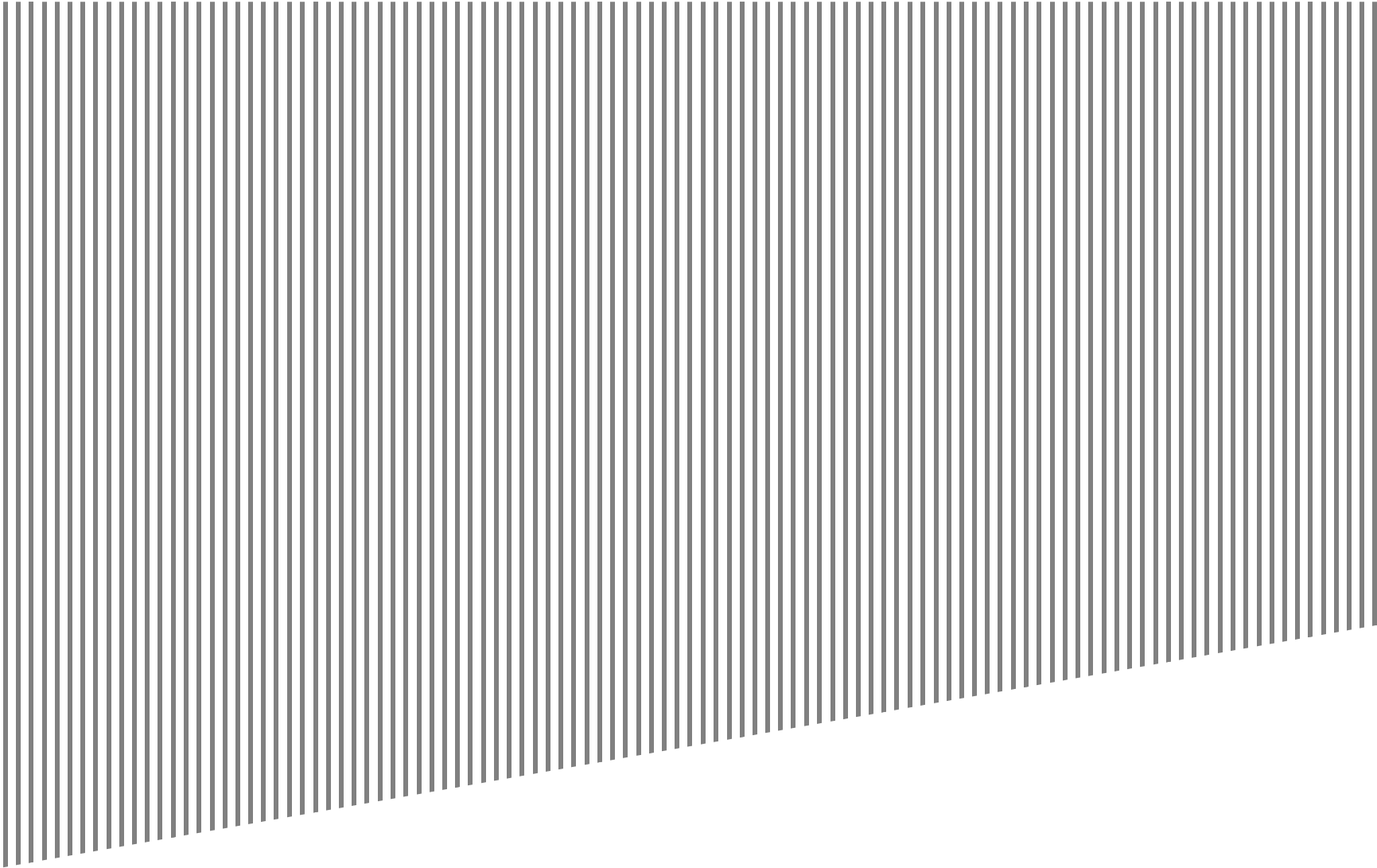
Wizja - Urząd



Kluczowe wnioski:

- ▶ Nacisk na wiedzę i doświadczenie pracowników
- ▶ Wielodyscyplinarność, wynikająca z rozmiaru zespołu vs liczba zadań
- ▶ Umiejętności komunikacyjne pracowników:
- ▶ Etos pracy

Rekomendacje



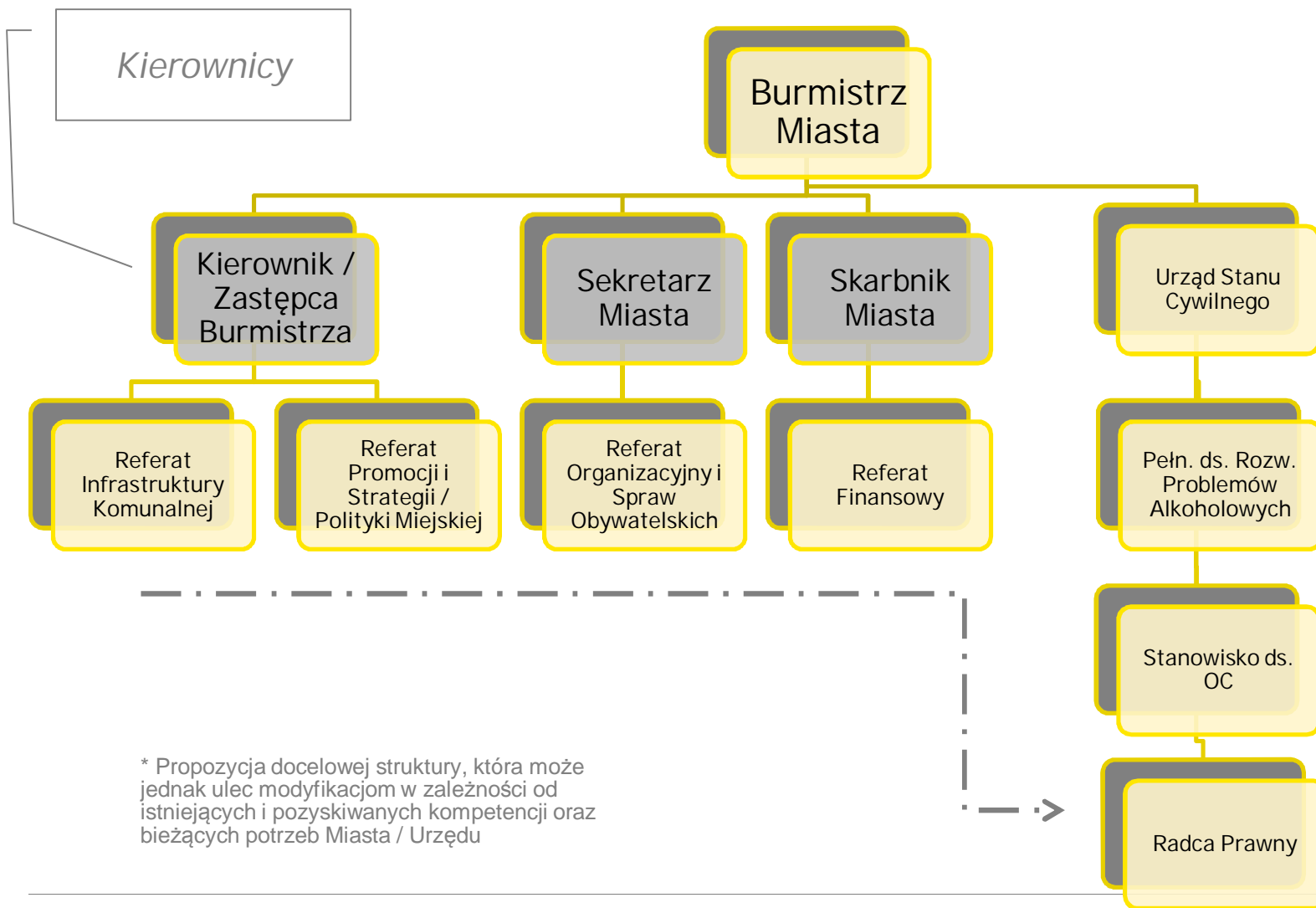
Kierunki i gradacja zmian



Komunikacja wewnętrzna

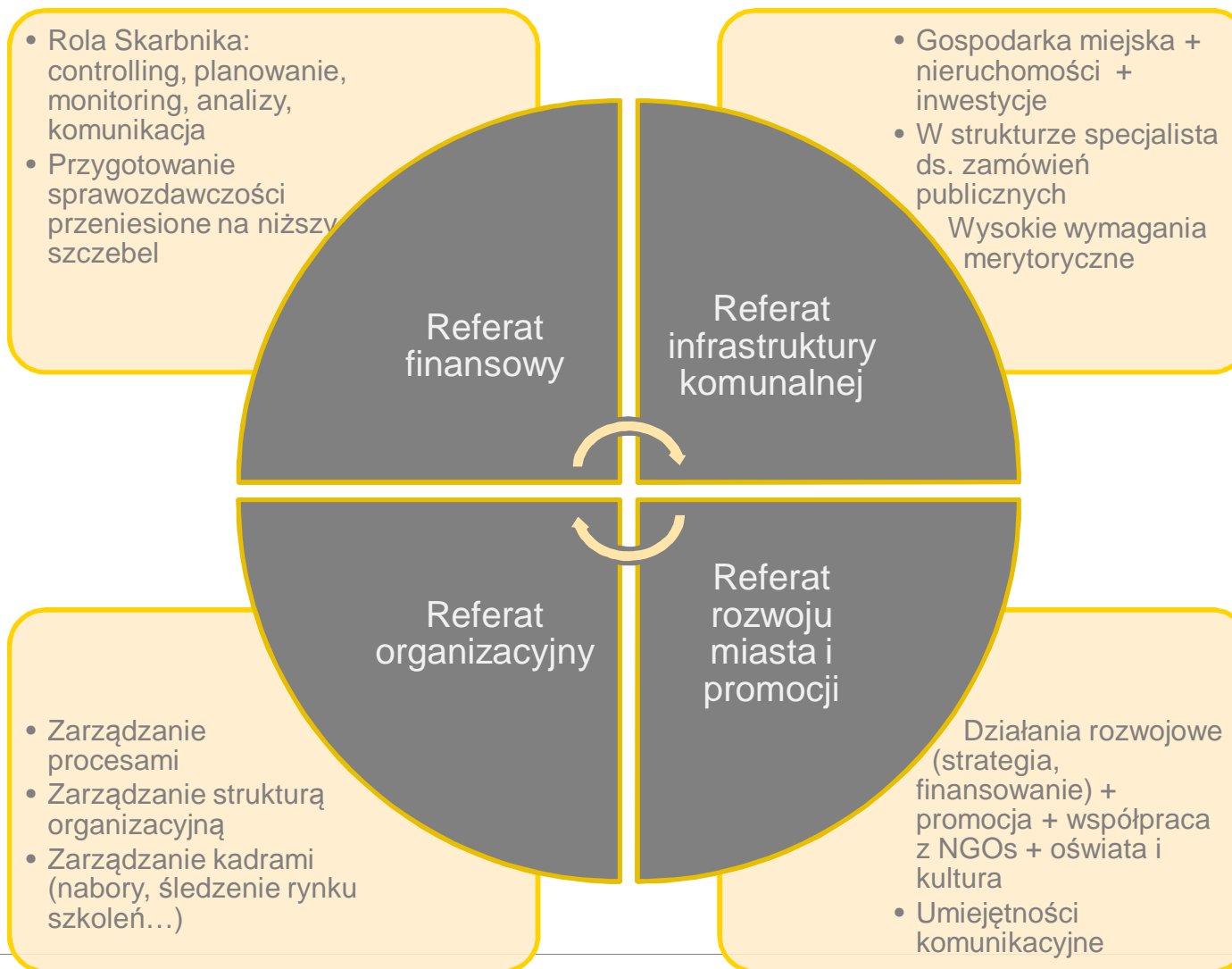
- ▶ Inauguracja spotkań komunikacyjnych dla pracowników Urzędu
 - Cel: wymiana informacji w celu zapewnienia lepszej obsługi mieszkańców*
 - ▶ Status celów, zadań, priorytety miesiąca – Burmistrz / Kierownicy
 - ▶ Uczestnictwo wszystkich pracowników
 - ▶ Wiedza o prowadzonych sprawach, inwestycjach, napotykanym problemach
 - ▶ Wymiana doświadczeń
 - ▶ Stworzenie platformy komunikacyjnej i integracyjnej
- ▶ Wdrożenie pracy zespołowej, projektowej
 - ▶ Odpowiedzialność zespołowa za zadania podstawowe referatów
 - ▶ Zespoły zadaniowe międzydziałowe (np. przy wnioskach o dofinansowanie, nastawione na rozwiązanie konkretnego problemu mieszkańców)
 - ▶ Zadania zespołowe i rozliczanie z nich

Struktura organizacyjna – propozycja zmian*



* Propozycja docelowej struktury, która może jednak ulec modyfikacjom w zależności od istniejących i pozyskiwanych kompetencji oraz bieżących potrzeb Miasta / Urzędu

Organizacja – referaty, rekomendacje zmian



Opis wybranych zadań stanowisk / referatów po zmianach

Burmistrz

Rola: tworzenie wizji i koncepcji, reprezentacja

- Tworzenie i komunikacja wizji i celów dla Miasta i Urzędu
- Wynikające z wizji wytyczne dla organizacji Urzędu i procesów
- Reprezentacja Urzędu i Miasta
- Komunikacja z otoczeniem zewnętrznym, przekazywanie potrzebnych informacji do Urzędu
- Bliska współpraca z Radą Miasta
- Tworzenie platform komunikacji między pracownikami, mieszkańcami, Radą

Kierownicy Referatów:

Kierownik ds. Infrastruktury / Zast. Burmistrza, Skarbnik, Sekretarz

Rola: nadzór nad zadaniami referatów

- Bliska współpraca w ramach Kierownictwa
- Zarządzanie zespołem: wyznaczanie zadań, oceny, kryteria naborów
- Zarządzanie referatami: organizacja, procedury, zastępowalność,
- Wyznaczanie zadań indywidualnych i zespołowych, kierunków działania,
- Decyzje w sprawach trudnych, wymagających osądu

Referat Promocji i Strategii Miasta

Rola: relacje zewnętrzne

- Zarządzanie strategią zrównoważonego rozwoju, tworzenie planów wykonawczych we współpracy z innymi referatami
- Zarządzanie projektami międzydziałowymi
- Pozyskiwanie dofinansowania zewnętrznego
- Promocja miasta (www, biuletyn itp.) – [dotąd w OSO](#)
- Współpraca z NGOs i mieszkańcami – [dotąd w OSO](#)
- Kultura – [dotąd w OSO](#),
- Edukacja ekologiczna – [dotąd w GM](#)

Opis wybranych zadań stanowisk / referatów po zmianach

Referat Infrastruktury Komunalnej

Rola: całość obowiązków związana z gospodarką miejską, inwestycjami

- Infrastruktura techniczna Miasta
- Gospodarka wod.-kan.
- Zarządzanie zielenią i estetyką
- Ochrona środowiska, zanieczyszczenia
- Architektura i budownictwo
- Gospodarka gruntami
- Drogi lokalne
- Oświetlenie
- Zarząd cmentarzem
- W ramach ww obowiązków: inwestycje, przetargi – planowanie, prowadzenie, nadzór, odbiór
- Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne
- Gospodarka nieruchomościami

Referat Finansowy

Rola: całość obowiązków związana księgowością i finansami Miasta

- Budżet, planowanie, **wskaźniki i analizy**
- Sprawozdawczość
- Naliczanie opłat i podatków
- Windykacja (**spójny proces**)
- **Konsultacja kwestii finansowych dla przetargów, inwestycji, umów**
- Obsługa finansowo-księgowo
- Płace
- Nadzór nad jednostkami org. Miasta
- Ewidencja mienia
- Obieg dok. finansowej

Referat Organizacyjny i Spraw Obywatelskich

Rola: administracyjna obsługa Urzędu, Rady, mieszkańców

- Obsługa sekretariatu i kancelarii
- Sprawy organizacyjne
- Sprawy kadrowe
- Zakupy administracyjne
- Obsługa biura Rady
- Informatyzacja Urzędu
- Ewidencja gospodarza
- Sprawy obywatelskie
- Oświata (sprawy administracyjne)
- Wybory, referenda, spisy
- Procedury, regulaminy, procesy
- Skargi i wnioski
- Archiwum
- Rejestry, sprawozdania

Zarządzanie zespołem: realizacja wizji poprzez zadania

- ▶ Zmiana opisów stanowisk – skupienie na odpowiedzialności za zadania:
(Przykład: listonosz odpowiada za terminowe i zgodne z prawem doręczenie listów i przesyłek, poprzez:
 - ▶ *Planowanie i realizowanie marszruty i proponowanie zmian obsługiwanego obszaru*
 - ▶ *Bieżącą współpracę z administracją w zakresie nieodebranych listów poleconych...)*
- ▶ Uczestnictwo pracowników Urzędu w sesjach Rady lub komisjach (w miarę możliwości)
- ▶ Stawianie pracownikom zadań okresowych, w tym wynikających ze strategii i codziennych zadań

Procesy i narzędzia - sprawność

- ▶ Aktualność Kart usług, optymalizacja pod kątem potrzeb mieszkańców
- ▶ Wdrożenie wskaźników efektywności i uwzględnienie w zadaniach pracowników
 - ▶ Terminowość załatwiania spraw
 - ▶ Inicjatywy, usprawnienia
 - ▶ Udział w pracach zespołowych
- ▶ Promowanie usprawnień procesowych i oszczędności, np.:
 - ▶ ograniczenie wydruków
 - ▶ komunikacja z mieszkańcami
 - ▶ nagrywanie posiedzeń Rady / protokołowanie samych decyzji
- ▶ Promowanie nowoczesnych narzędzi pracy
 - ▶ obieg korespondencji, obieg spraw, maile, xls

Dziękujemy