



Program szkoleniowy

Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej

Ład korporacyjny
(12 dzień cyklu szkoleniowego)



12 dzień szkolenia

Ład korporacyjny

9.00 - 11.00

Moduł I

Ład korporacyjny w zakresie etyki

- wprowadzenie w problematykę, w tym definicja ładu korporacyjnego i model ładu korporacyjnego opartego na standardach etycznych (wykład);
- ćwiczenie indywidualne – doświadczenia z budowania ładu korporacyjnego w urzędzie administracji publicznej (studium przypadku – przygotowanie do opracowania pracy końcowej uczestnika szkolenia);

11.00 – 11.15 Przerwa kawowa



Definicja ładu korporacyjnego

Adrian Cadbury'

"Ład korporacyjny dotyczy zachowania równowagi pomiędzy celami gospodarczymi i społecznymi, jak i pomiędzy celami jednostek i wspólnot.

Model ładu korporacyjnego ma w równym stopniu zachęcać do efektywnego korzystania z zasobów, co wymagać egzekwowania odpowiedzialności za zarządzanie powierzonymi zasobami.

Zmierza się do wzajemnego dostosowania
- w stopniu, w jakim jest to możliwe - interesów jednostek, organizacji i całego społeczeństwa."



Zasady ładu korporacyjnego

- W praktyce zasady ładu korporacyjnego mają promować takie wartości jak sprawiedliwość, przejrzystość i egzekwowanie odpowiedzialności w działalności korporacji.
- Wszystkie te wartości są w oczywisty sposób związane z zagadnieniami zachowań etycznych i przeciwdziałania korupcji.
- W koncepcji ładu korporacyjnego nacisk kładzie się na zapewnienie, by procedury i polityki danej organizacji ułatwiały jej kierownictwu wykazanie i udowodnienie, że organizacja ta postępuje w sposób sprawiedliwy, przejrzysty i etyczny.



Zarządzanie łaodem korporacyjnym

- Mówiąc “ład korporacyjny” mamy na myśli metody, przepisy prawne i wewnętrzne polityki organizacji, które nadają kierunek, regulują i zarządzają istotnymi funkcjami spełnianymi przez daną organizację.
- Centralnym wymogiem ładu korporacyjnego jest poszanowanie zasady egzekwowania odpowiedzialności.
- Od organizacji oczekuje się nie tylko etycznych zachowań, ale także i tego, by jej wyższe kierownictwo było w stanie wyjaśnić innym, w jaki sposób osiąga się taki efekt.



Kwestie istotne dla zagwarantowania ładu korporacyjnego

- posiadanie przez kierownictwo wyższego szczebla jak i ogół pracowników umiejętności niezbędnych do opracowania i wdrożenia strategii dla ich organizacji;
- włączenie zagadnień ładu korporacyjnego w strategię danej organizacji;
- prowadzenie pomiaru lub dokonywanie ocen efektywności działania organizacji w stosunku do przyjętej strategii;
- podnoszenie standardów działania i obecność kultury zorientowanej na doskonalenie w organizacji;
- umożliwienie kierownictwu wyższego szczebla i ogółowi pracowników sprawnego i łatwego dostępu do istotnych informacji oraz zapewnienie efektywnego przepływu informacji w ramach organizacji;
- wypracowanie zespołowego modelu pracy kadry wyższego kierownictwa oraz przełamanie barier izolujących różne części danej organizacji;



Model ładu korporacyjnego opartego na standardach etycznych

- Model ładu korporacyjnego opartego na standardach etycznych zakłada, że proces udoskonalania ładu korporacyjnego jest procesem stopniowym.
- Model ten stara się zdefiniować najważniejsze stadia w procesie wprowadzania ładu korporacyjnego i ma służyć jako **narzędzie samooceny** (może być również wykorzystywany przez zewnętrznego audytora).



Wyniki samooceny ułatwią kierownictwu:

- podjęcie decyzji, w jaki sposób zagwarantować, by sprawy dotyczące etyki i przeciwdziałania korupcji stały się kwestiami o znaczeniu strategicznym i nie sprowadzały się jedynie do wymogu zapewnienia zgodności z przepisami;
- określenie poziomów odpowiedzialności dla pracowników w sprawach dotyczących etyki i przeciwdziałania korupcji;
- ustalenie, czy dla zapewnienia bardziej przejrzystych kanałów komunikacji i określenia zakresów odpowiedzialności niezbędne jest przekształcenie struktur organizacyjnych;
- zagwarantowanie bardziej skutecznego egzekwowania odpowiedzialności od pracowników wszystkich szczebli organizacji w odniesieniu do korzystania z zasobów i podejmowania decyzji;



Korzystanie z modelu ładu korporacyjnego opartego na standardach etycznych

- Model ten służyć ma jako elastyczne narzędzie, które umożliwia organizacjom sektora publicznego określenie dobrych i najlepszych praktyk.
- Przyjęcie tego modelu stanowi jednocześnie pierwszy krok na drodze prowadzącej do sformułowania i wdrożenia agendy usprawnień w sferze etyki.



Cele modelu ładu korporacyjnego

Przedstawienie pewnego zestawu standardów cechujących ład korporacyjny z dziedziny etyki, które:

- są proste i przystępne tak pod względem treści jak i możliwości oceny ich realizacji;
- są oparte na zasadzie ciągłego doskonalenia;
- dają organizacji narzędzia do mierzenia obecnego poziomu standardów etycznych i dotyczących przeciwdziałania korupcji, a jednocześnie są zdolne zmierzyć oddziaływanie selektywnych inicjatyw;
- stanowią punkt wyjścia do wypracowania uzgodnionej koncepcji pomiaru i oceny zarządzania kwestiami etycznymi w organizacjach sektora publicznego.



Opis modelu

Standardy składają się z pewnej liczby wskaźników dobrej praktyki. W celu uchwycenia dynamiki procesu doskonalenia w sferze etyki, w relacji do poszczególnych wskaźników można określić poziomy dowodów osiągniętych postępów lub konkretnych osiągnięć:

- **poziom 1 / fundamenty:** usprawnienia polegają na zapewnieniu zgodności w obowiązujących przepisami prawa jak i na wprowadzeniu elementarnej dobrej praktyki.
- **poziom 2 / wzmocnienie:** zdefiniowanie ulepszonej praktyki i wdrożenie podejścia skierowanego na doskonalenie.
- **poziom 3 / integracja strategiczna:** weryfikacja stopnia integracji danego wskaźnika w planach organizacji i w procesach zarządzania nią
- **oddziaływanie / rezultaty / poziom 4:** ustala się, na ile organizacja jest w stanie zademonstrować w swoim działaniu usprawnienia będące efektem kroków podjętych na Poziomie 3 / Integracji strategicznej. Celem weryfikacji jest sprawdzenie, czy procesy i podejścia stosowane przez organizację mają rzeczywisty i widoczny wpływ na jej funkcjonowanie.



Ocena

- Celem oceny jest znalezienie sposobów umożliwiających poprawę aktualnej sytuacji.
- Należy wziąć pod uwagę potrzebę skorzystania przy realizacji oceny z pomocy osoby spoza organizacji lub innej organizacji.
- Pierwsza ocena będzie prawdopodobnie polegała na przeprowadzeniu samooceny, w której osoba lub osoby oceniające opierać się będą na posiadanej przez siebie wiedzy na temat organizacji i jej praktyk.



Metody oceny

Proces samooceny może przynieść następujące rodzaje dowodów na skuteczne wdrożenie standardów etycznych:

- oceny sformułowane przez pracowników / kadrę zarządzającą,
- rezultaty ankiet z udziałem personelu i zainteresowanych stron trzecich;
- wyniki wewnętrznych wywiadów z udziałem próbki pracowników,
- procedury, systemy, protokoły zebrań/posiedzeń i inne dokumenty,
- wyniki zewnętrznych ocen dokonanych przykładowo przez audytorów czy w związku z innymi badaniami lub kontrolami zewnętrznymi,
- wszelkie inne obiektywne świadectwa, pochodzące w szczególności od stron trzecich, które nie zostały sporządzone na cele danej oceny.



„Krytyczny przyjaciel”

- Należy rozważyć potrzebę włączenia w proces samooceny tzw. 'krytycznego przyjaciela'. Będzie to osoba zaznajomiona z koncepcjami i metodami w zakresie etyki, która nie jest pracownikiem danej organizacji. Osoba taka może zbadać wybraną próbkę w/w świadectw i przeprowadzić wywiady z pracownikami.
- Krytyczny przyjaciel powinien być zaznajomiony z modelem ładu korporacyjnego, a także dysponować pewną wiedzą na temat funkcjonowania organizacji jak i tego, gdzie w danej organizacji występują prawdopodobnie główne problemy etyczne.
- Potencjalnym kandydatem do tej roli jest doradca ds. etyki / trener działający w innej organizacji. Taki wybór może być efektem ustaleń między dwoma różnymi organizacjami.



Ocena, a plany działania

- Organizacje powinny dokonywać samooceny (bądź podlegać ocenie ze strony osoby zewnętrznej) do poziomu, jaki w jej własnym przekonaniu osiągnęła w odniesieniu do każdego wskaźnika.
- Wyniki oceny w świetle modelu ładu korporacyjnego należy podsumować w raporcie. Raport taki powinien zawierać także zalecenia dotyczące pożądanych usprawnień.
- Na tej podstawie organizacja powinna opracować plany wdrożenia, które podejmą wszelkie rozpoznane poważne problemy i zawierać będą działania skierowane na udoskonalenie organizacji.



Dobre praktyki - przykłady

- Model Programu Rozwoju Instytucjonalnego realizowanego jako Komponent B3 Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich (PAOW), realizowanego przez MSWiA w latach 2001-2004, a współfinansowanego ze środków Banku Światowego.
- Model zaprezentowany przez McCalliona w dokumencie pt. „Program szkolenia kadry kierowniczej wyższego szczebla w dziedzinie etyki”, opracowanym w ramach Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003, sfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach programu Phare 2003.



Ćwiczenie – prezentacja dobrej praktyki

- Ćwiczenie indywidualne;
- Przygotowanie do opracowania pracy końcowej uczestnika szkolenia;
- Doświadczenia z funkcjonowania infrastruktury etycznej w urzędzie;
- Etap I – przygotowanie krótkiego opisu dobrej praktyki;
- Etap II – przedstawienie dobrej praktyki na forum grupy (koncentracja na efektach);
- Etap III – wskazanie przez grupę dobrej praktyki, która będzie prezentowana podczas konferencji końcowej;



12 dzień szkolenia

Ład korporacyjny

11.15 – 15.00

Moduł II i III

Opracowywanie polityk w zakresie etyki oraz przejrzystość funkcjonowania urzędu

- zasady opracowywania i harmonogram prac, zespół zadaniowy do spraw opracowania polityk z zakresu etyki, prezentacja przykładowych rozwiązań;
- przejrzystość funkcjonowania urzędu, prezentacja dobrych praktyk,
- jawność procedur administracyjnych, prezentacja przykładowych rozwiązań,
- ćwiczenia, praca zespołowa

13.30 – 14.15 Przerwa obiadowa

15.00 – 15.15 Przerwa kawowa



Opracowywanie polityk w zakresie etyki (1)

- Zidentyfikowanie potrzeby opracowania polityki w zakresie etyki
- Dokonanie analizy procesu opracowywania oraz wdrażania nowych polityk w urzędzie:
- Powołanie zespołu roboczego, zajmującego się opracowaniem danej polityki;
- Zidentyfikowanie problemów i kwestii spornych, które dotyczą tematyki objętej daną polityką, rozważenie kroków, które są niezbędne, aby je rozwiązać lub rozstrzygnąć;
- Dokonanie oceny ryzyka (zbudowanie mapy ryzyka);



Opracowywanie polityk w zakresie etyki (2)

- Określenie w jaki sposób można wyeliminować lub ograniczyć ryzyko występowania problemów, jak można to ryzyko monitorować lub jak można nim zarządzać;
- Dostosowanie stylu i języka wersji projektu danej polityki do stylu i języka polityk obowiązujących już w organizacji;
- Przedłożenie projektu polityki do formalnego zatwierdzenia i wprowadzenia w życie;



Przykładowe polityki z zakresu etyki

- Polityka rekrutacyjna;
- Polityka kadrowa w zakresie oceny i awansu pracownika;
- Polityka informacyjna;
- Polityka dotycząca składania i rozpatrywania skarg;
- Polityka realizacji zamówień publicznych;
- Polityka dotycząca zgłaszania przypadków nieetycznego postępowania;
- Polityka dotycząca upominków i innych przejawów wdzięczności;
- Polityka oceny i awansu zawodowego pracowników;
- Polityka dotycząca systemu składania zażaleń i odwołań przez obywateli;
- Polityka w zakresie prowadzenia doksztalcania zawodowego.



Przykłady dobrych praktyk

- Polityka kadrowa Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku
- Polityka informacyjna „Strategia informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej”
- Wzorcową politykę antykorupcyjną - Dyrektywa Rządu Federalnego Niemiec w sprawie prewencji antykorupcyjnej w administracji federalnej
- Kompleksowe rozwiązanie zastosowane w Urzędzie Miasta Dzierżoniów – Polityka zintegrowanego systemu zarządzania



Co to jest polityka kadrowa?

- **Polityka kadrowa Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku** rozumiana jest jako skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, poprzez pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego zespołu pracowników, który zapewnia pełną realizację zadań Urzędu.
- **Na czym się opiera Polityka kadrowa?**
Polityka kadrowa wynika z dokonanej analizy stanu zarządzania kadrami, uwzględnia wartości, regulacje i dorobek **Służby Cywilnej, Politykę Jakości Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz dotychczasowy dorobek Urzędu** w obszarze zarządzania personelem oraz jego rozwojem zawodowym.



Strategia polityki kadrowej

Działania w zakresie Polityki kadrowej Urzędu stanowią poziom strategiczny zarządzania i są realizowane w następujących obszarach:

- planowanie zasobów ludzkich i nabór pracowników,
- ocena pracowników,
- utrzymanie pracowników (wynagradzanie, awansowanie, nagradzanie),
- rozwój pracowników (indywidualne programy rozwoju zawodowego, szkolenia).



Priorytety polityki kadrowej

- Priorytetem Polityki kadrowej jest rozwój pracowników Urzędu poprzez tworzenie warunków do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, wdrożenie efektywnego systemu szkoleń, oraz przejrzystego systemu awansowania i nagradzania, jako istotnych elementów motywacji.
- W realizacji Polityki kadrowej Urząd przywiązuje dużą wagę do planowania zasobów ludzkich, naboru pracowników oraz ich oceny.



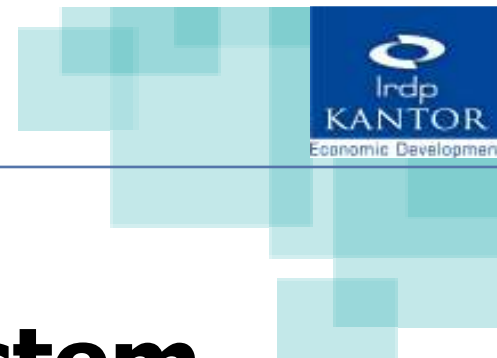
Wzorcowy polityka informacyjna

- Decyzja Nr274/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „**Strategii informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej**„
- Do obszarów priorytetowych działalności promocyjno - informacyjnej, prowadzonej w ministerstwie Obrony Narodowej i Siłach Zbrojnych RP, należeć będą:
 - opracowanie i koordynowanie Systemu Promocji Obronności,
 - upowszechnianie rządowej deklaracji „Patriotyzm Jutra„
 - prezentacja procesu przemian w Siłach Zbrojnych RP (modernizacja techniczna, profesjonalizacja, restrukturyzacja) oraz rekrutacja kandydatów do służby wojskowej),
 - promocja udziału Wojska Polskiego w misjach zagranicznych w ramach NATO, UE i ONZ oraz misjach koalicyjnych,
 - promocja Wojska Polskiego za granicą.



Ciekawe załączniki do Strategii informacji i promocji

- Uwarunkowania prawne
- Podstawowe pojęcia
- Uzasadnienie dla przyjęcia strategii zarządzania informacją i wizerunkiem ministerstwa obrony narodowej oraz sił zbrojnych RP
- **„Strategia informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej„ - dokument spójny wewnętrznie, komplementarny i praktyczny**
- **Profesjonalnie przygotowany plan komunikacji społecznej**



Z perspektywy urzędu. Dlaczego należy dbać o system komunikacji społecznej(1)?

- Obywatele mają pełne prawo do informacji o funkcjonowaniu urzędu;
- Dobrze i systematycznie informowany obywatel nabiera zaufania do władzy;
- Dobra informacja sprzyja sprawnemu rozwiązywaniu problemów;
- Gdy ludzie lepiej się znają i rozumieją, łatwiej unikną konfliktu;
- Władza dobrze informująca o sobie ma szansę znaleźć dobrych partnerów do współpracy



Z perspektywy urzędu. Dlaczego należy dbać o system komunikacji społecznej (2)?

- Sprawny system zarządzania informacją przeciwdziała powstawaniu i rozpowszechnianiu się wiadomości nieprawdziwych;
- Dobra polityka informacyjna wpływa pozytywnie na stabilność władz;
- Przy skutecznej informacji sprawniej i szybciej obsługiwani są obywatele;
- Urzędnik dobrze poinformowany w sprawach urzędu potrafi w większym stopniu utożsamiać się z realizowanymi zadaniami (integracja wewnętrzna)



Z perspektywy urzędu. Dlaczego należy dbać o system komunikacji społecznej (3)?

- Agresja ludzi często spowodowana jest brakiem pełnej i wiarygodnej informacji;
- Jawność funkcjonowania urzędu dopinguje do profesjonalizmu i efektywności;
- Sprawny system komunikacji w urzędzie jest podstawą skutecznego zarządzania;
- Dzięki dobrej informacji i komunikacji wzrasta komfort psychiczny pracy w urzędzie;
- Ludzie lepiej poinformowani są bardziej twórczy przy rozwiązywaniu problemów;



Z perspektywy urzędu. Dlaczego należy dbać o system komunikacji społecznej (4)?

- Sprawny system informacji pozwala zmniejszyć straty w sytuacjach kryzysowych;
- Sprawnie przekazywana informacja minimalizuje czas niezbędny do wykonania zadań;
- Przy sprawnym systemie informacji zmniejsza się ryzyko pominięcia ważnych spraw;
- Dobrze poinformowany interesant przychodzi do urzędu z życzliwszym nastawieniem i zajmuje mniej czasu



Polityka informacyjna



Cykl zarządzania

Określanie strategicznych kierunków działania - **polityka informacyjna**.
Określenie i wyodrębnienie celów strategicznych i operacyjnych.

Określenie celów

Planowanie działań
(finansowe i wykonawcze)

Planowanie projektów i działań. Ustalenie zespołu zadaniowego. Ustalenie budżetu. Plany poprawy jakości i efektywności.

Realizacja

Realizacja harmonogramu działań polityki informacyjnej. Zarządzanie finansowe. Bieżąca kontrola .

Kontrola i ocena

Ocena zarządzania i finansowania, Monitoring. Narzędzia: wskaźniki wykonania, wskaźniki finansowe kontrola jakości i efektywności .



Schemat zarządzania informacją



Otoczenie wewnętrzne	Otoczenie zewnętrzne
Komunikacja pozioma pomiędzy pracownikami	Komunikacja: urząd – obywatele - urząd
Komunikacja pionowa pomiędzy pracownikami	Komunikacja: urząd – inne urzędy, sądy, prokuratura - urząd
Komunikacja pomiędzy kierownictwem urzędu, a jego pracownikami	Komunikacja: urząd – organizacje obywatelskie, podmioty gospodarcze - urząd
Obsługa obywateli (komunikacja pracownicy urzędu – obywatele)	Komunikacja: urząd – podległe jednostki, gospodarstwa pomocnicze itp.)- urząd



Otoczenie wewnętrzne

Przykładowe narzędzia przekazywania informacji

- Statut i regulamin urzędu
- Zarządzenia Dyrektora Generalnego
- Roczny plan pracy urzędu
- Regulamin pracy
- Instrukcja kancelaryjna
- Instrukcja obiegu dokumentów i Instrukcja finansowa
- Zakresy obowiązków
- Internet i Intranet
- Biuletyn wewnętrzny
- Procedury administracyjne
- Informacja na temat skarg i wniosków
- Tablice ogłoszeń
- Badania sondażowe
- Szkolenia dla pracowników, radnych, mieszkańców
- System wizualizacji urzędu



Wzorcowa polityka antykorupcyjna

Dyrektywa Rządu Federalnego Niemiec w sprawie prewencji antykorupcyjnej w administracji federalnej

Wybrane zagadnienia regulowane w dyrektywie:

- zakres stosowania,
- ustalenie i analiza obszarów szczególnie korupcjogennych,
- zasada wielu oczu i przejrzystości,
- osoby pierwszego kontaktu w sprawach prewencji antykorupcyjnej,
- jednostka organizacyjna do walki z korupcją,
- uwrażliwienie i pouczanie zatrudnionych,
- kształcenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
- konsekwentny nadzór służbowy i merytoryczny,
- zawiadamianie i działania w przypadku podejrzenia o korupcję,
- zasady przetargów,
- wspieranie przedsięwzięć i instytucji publicznych; sponsoring,
- beneficjenci dotacji.



Wybrane fragmenty polityki antykorupcyjnej

- Polityka ta ma wskazać pracownikom sytuacje zagrożenia, w których wbrew swej woli mogą zostać uwikłani w działania korupcyjne, mobilizować zatrudnionych do obowiązkowego i zgodnego z prawem wypełniania ich obowiązków oraz uzmysłwić im skutki zachowań korupcyjnych;
- Korupcja szkodzi wszystkim
- Korupcja szkodzi wizerunkowi Państwa i jego pracowników;
- Korupcja to nie „młodzieńczy wybryk”, lecz przestępstwo zagrożone karą;
- Korupcja zaczyna się już od drobnych uprzejmości;
- Korupcja uzależnia;
- Korupcja prowadzi do utraty pracy;



Polityka antykorupcyjna określa wzór zachowań (1)

- Świeć przykładem: Pokaż swoim zachowaniem, że nie tolerujesz ani nie wspierasz korupcji.
- Natychmiast odrzucaj próby korupcji i bezzwłocznie informuj o nich osobę pierwszego kontaktu ds. prewencji antykorupcyjnej i swojego przełożonego.
- Jeśli przypuszczasz, że ktoś chce prosić Cię o bezprawne preferencje, poproś koleżankę lub kolegę, by był świadkiem rozmowy.
- Pracuj tak, aby w każdej chwili można było skontrolować Twoją pracę.
- Oddzielaj bezwzględnie życie prywatne od służbowego. Sprawdzaj, czy Twoje interesy prywatne nie stoją w sprzeczności z Twoimi zobowiązaniami służbowymi.



Polityka antykorupcyjna określa wzór zachowań (2)

- Wspieraj instytucję, w której pracujesz, w wykrywaniu i wyjaśnianiu przypadków korupcji. Informuj osobę pierwszego kontaktu ds. prewencji korupcyjnej oraz swojego przełożonego, jeśli masz konkretne podejrzenia dotyczące zachowań korupcyjnych.
- Wspieraj instytucję, w której pracujesz, w wykrywaniu błędów w strukturze organizacyjnej, które ułatwiają zachowania korupcyjne.
- Przejdź szkolenia w zakresie prewencji korupcyjnej.
- Co zrobić, kiedy już się uwikłałeś? Uwolnij się od ciągłego strachu przed wykryciem! Oczyszczyć się!
- Przyznaj się z własnej inicjatywy i złóż zeznania umożliwiające pełne wyjaśnienie stanu faktycznego, ponieważ może to skutkować złagodzeniem kary w postępowaniu karnym oraz dyscyplinarnym.



Ćwiczenie – korzystamy z dobrych wzorów

Praca w zespole

- Prosimy dokonać analizy wskazanego fragmentu polityki antykorupcyjnej Rządu Federalnego Niemiec
- Prosimy wskazać rozwiązania przydatne do zastosowania w Państwa urzędach



Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie Miasta Dzierżoniowa

- Misją Urzędu Miasta w Dzierżoniowie jest zapewnianie profesjonalnej przyjaznej obsługi klientów oraz prowadzenie wspieranie działań dla zapewnienia stałego rozwoju miasta i poziomu życia mieszkańców;
- Realizacja Misji Urzędu Miasta Dzierżoniowa odbywa się poprzez Politykę Zintegrowanego Systemu Zarządzania;



Realizacja Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania

- umacnianie roli urzędu jako instytucji pełniącej służbę publiczną;
- załatwianie spraw w terminach i trybach określonych w przepisach prawa i w obowiązujących procedurach;
- stałe uwzględnianie w pracy organizacji oczekiwań i wniosków klientów;
- prowadzenie stałego monitoringu procesów, identyfikowanie obszarów do poprawy i stałe doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania;
- poszanowanie środowiska naturalnego i prowadzenie edukacji ekologicznej wśród mieszkańców i pracowników;
- stała poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników;
- realizacja wymogów prawnych w zarządzaniu środowiskiem i bhp;



Metody realizacji Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania

- realizacja celów wyznaczonych w strategii rozwoju miasta;
- zwiększanie udziału mieszkańców w procesie podejmowania strategicznych i operacyjnych działań na rzecz społeczności lokalnej;
- stosowanie działań, które zapobiegają powstawaniu zanieczyszczeń, ograniczają negatywne oddziaływanie na środowisko, zagrożenie życia lub zdrowia ludzi;
- optymalizacja zużycia energii;
- zapewnianie sprawnego przepływu informacji wewnątrz organizacji i w kontaktach z otoczeniem;
- podnoszenie świadomości o służebnej roli organizacji oraz uzupełnianie i doskonalenie kwalifikacji oraz umiejętności pracowników;
- realizacja wyznaczanych planów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;



Deklaracja kierownika urzędu

Doceniając wprowadzony Zintegrowany System Zarządzania jako nowatorski twórczy, deklaruje osobiste zaangażowanie w celu zapewnienia środków warunków do realizacji Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie Miasta Dzierżoniowa

Deklaracja prowadzenia polityki jawności i dbałość o prowadzenie komunikacji społecznej



Zawartość Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania (1)

- Procedura szkoleń
- Procedura systemu oceny pracowników
- Procedura działań korygujących i zapobiegawczych
- Procedura przeglądu funkcjonowania Urzędu Miejskiego
- Procedura opracowania, aktualizacji i udostępniania kart informacyjnych
- Procedura nadzoru nad dokumentacją
- Procedura procesu realizacji inwestycji
- Procedura uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego



Zawartość Zintegrowanej Polityki Systemu Zarządzania (2)

- Procedura sporządzania i publikacji uchwał gminy i aktów własnych burmistrza miasta
- Procedura oznakowania urzędu
- Procedura planowania i przeprowadzania adytów wewnętrznych
- Procedura gromadzenia i analizy informacji dotyczących usług realizowanych w urzędzie miasta
- Procedura gospodarki środkami ruchomymi w urzędzie miasta
- Procedura badania opinii, partycypacji społecznej i benchmarkingowe
- Procedura monitoringu i ewaluacji wieloletniego planu inwestycyjnego oraz planu rozwoju lokalnego
- Procedura monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju lokalnego Dzierżoniowa
- Procedura wydawania decyzji administracyjnych



Procedury administracyjne

- **Procedury administracyjne – sposób na poprawę jakości i jawności funkcjonowania administracji publicznej**
- Jawność procedur administracyjnych może zostać zapewniona poprzez:
 - wyczerpujące informowanie mieszkańców przez urzędników o sposobie załatwienia sprawy,
 - przygotowanie wzorów formularzy wniosków dla mieszkańców,
 - opis procedur załatwianych spraw w urzędzie.



Co to jest procedura?

- Procedura to opis ustalonego sposobu postępowania: kto?, co?, dlaczego?, kiedy?
- Procedura to dokument, którego obowiązywanie zostało formalnie wprowadzone
- Części składowe procedury: cel, przedmiot, zakres, właściciel procedury, tryb postępowania, załączniki itd.)



Części składowe procedury

- Cel wprowadzenia procedury - to, czego spodziewamy się po wprowadzeniu procedury;
- Cel powinien być tak określony, aby było możliwe dokonywanie pomiaru stopnia jego osiągnięcia (im bardziej ogólne określenie celu, tym trudniejszy jest jego pomiar, wskaźniki);
- Zakres stosowania procedury określa, które elementy procesu zostały opisane w tej procedurze;



Części składowe procedury

- Właściciel procedury - osoba, która jest odpowiedzialna za aktualizację procedury;
- Właściciela procedury należy określić poprzez podanie stanowiska, jakie zajmuje;
- Właściciel procedury może być tylko jeden;
- Jeżeli w procedurze są używane skróty, np. opisujące nazwy komórek organizacyjnych urzędu, należy je wyjaśnić;



Tryb postępowania

Opis wykonywanych działań i czynności krok po kroku z podaniem, kto jest odpowiedzialny za wykonanie działania, na czym to działanie polega i w jakim terminie jest wykonywane;

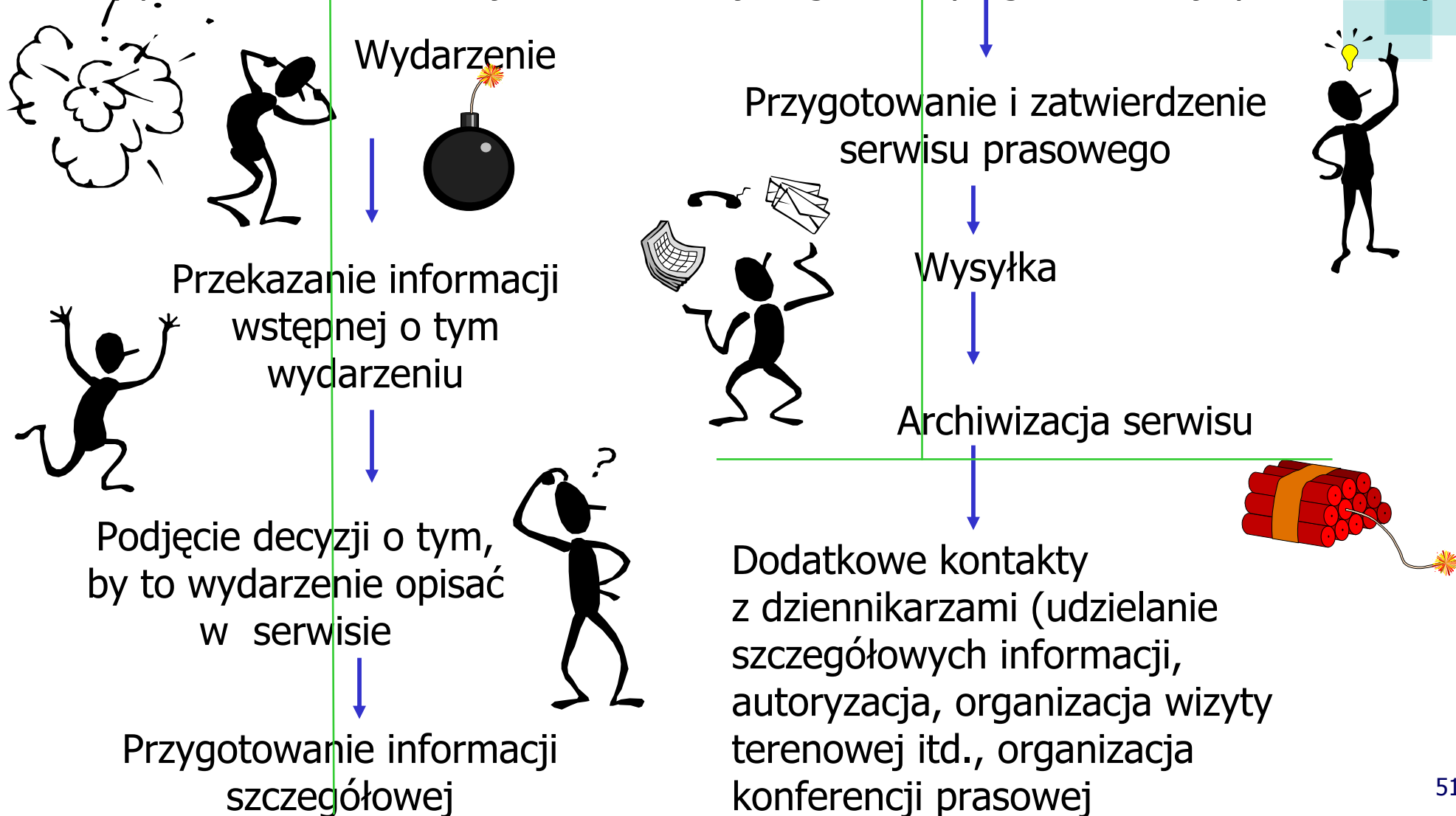


Przykładowa procedura



Proces przygotowywania i wysyłania serwisu prasowego

(opracowanie: Prezentacja na konferencji regionalne programu „Przejrzysta Polska”)





Przykład opisu procedury

Sprawa:

Podstawa prawna:

Miejsce załatwienia sprawy:

- Urząd
- Wydział/Stanowisko
- Pracownik:/nr pokoju, nr telefonu/.

Wymagane dokumenty:

Wniosek / do pobrania na stronie www, w Biurze Obsługi Interesanta, w pokoju/.

Załączniki:

1.
2.

Opłaty:

Czas załatwienia sprawy:



Załączniki

- Do procedury powinny być dołączone szablony, wzory dokumentów, formularze, które będą wykorzystywane przy wykonywaniu działań opisanych w procedurze;
- Do procedury powinny być dołączone także dokumenty merytoryczne, uszczegółowiające opisywane działania np. instrukcje, listy teleadresowe, wykazy itd.;
- Miejsce archiwizacji dokumentów;



Ćwiczenie – sformułowanie tez do przykładowej polityki

Praca w zespole

Prosimy o odpowiedź na pytanie:

Jakie polityki należałoby wprowadzić w naszych urzędach?
Z jakiego powodu?

Prosimy opracować założenia do wskazanej, pożądanej do wprowadzenia polityki (minimum 10 konkretnych tez, sformułowanych jako nakaz postępowania dla urzędników)



12 dzień szkolenia

Ład korporacyjny

15.15 – 17.00

Moduł IV

Prezentacja dobrych praktyk z zakresu infrastruktury etycznej w urzędzie administracji publicznej

- sztuka przygotowania dobrej prezentacji;
- ćwiczenie indywidualne, identyfikacja innowacyjnego rozwiązania z zakresu budowania infrastruktury etycznej urzędu;
- ćwiczenie indywidualne opracowanie scenariusza prezentacji dobrej praktyki - innowacyjnego rozwiązania z zakresu budowania infrastruktury etycznej urzędu;



Ćwiczenie

– innowacyjne rozwiązanie

- Identyfikacja innowacyjnego, pożądanego rozwiązania z zakresu budowania infrastruktury etycznej urzędu (zadanie indywidualne);
- Przygotowanie krótkiego opisu projektu dobrej praktyki, ze szczególnym akcentem na jego innowacyjność oraz efekty realizacji (formularz ćwiczenia);
- Przedstawienie projektu na forum grupy szkoleniowej (uzasadnienie innowacyjności proponowanego rozwiązania):



Innowacja w urzędzie

- **Innowacja** wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość; reforma;
- W socjologii innowacja oznacza akceptację celów dyktowanych przez istniejące w grupie społecznej wartości, poprzez nowe sposoby, nieakceptowane w danym systemie aksjonormatywnym (powiązany funkcjonalnie zespół reguł, norm i wartości, dotyczących wszelakich przejawów życia społecznego, charakterystyczny dla danej kultury czy też społeczności. Do podsystemów takiego systemu zaliczane są: zwyczaj, moralność, prawo, estetyka, moda).
- Początkowo działania będące innowacyjnymi mogą spotykać się w urzędzie z lekceważeniem lub ostrą krytyką, często jednak upowszechniają się i stają się w końcu zachowaniami akceptowalnymi, uznawanymi, obowiązującymi.



Ćwiczenie

– innowacyjne rozwiązanie

- Na podstawie szablonu w PowerPointcie opracowanie scenariusza prezentacji dobrej praktyki.
- Odbiorcą prezentacji będzie kierownictwo urzędu, a celem jej przedstawienia przekonanie kierownictwa do realizacji projektu.